Turismeudvikling ved innovation og entreprenurskab

Et potentiale for lokal erhvervsudvikling

Helge Tetzschner
Henrik Herlau

Oktober 2002

Alle rettigheder forbeholdes instituttet (IME). Mekanisk eller fotografisk gengivelse af denne REPORT eller dele heraf er uden instituttets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er uddrag til anmeldelser.

© Syddansk Universitet, Esbjerg og forfatterne, 2002.

Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi
IME REPORT 6/02

ISSN 1399-3232

Helge Tetzschner
Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi
Syddansk Universitet, Esbjerg
Niels Bohrs Vej 9-10
6700 Esbjerg
Tlf.: 6550 4137
Fax: 6550 1091
Email: hte@sam.sdu.dk

Henrik Herlau
Copenhagen Business School
Department of Management, Politics and Philosophy
Blaagaardsgade 23 B
DK-2200 Copenhagen N
Tlf.: +45 3815 2666
Email: hh.lpf@cbs.dk

Indholdsfortegnelse

1. Rapportens sigte 9
2. Innovation og entrepreneurskab 11
   2.1. Innovationsbegrebet 11
   2.2. Entrepreneurskab begrebet 14
   2.3. Entreprenurskab som fleropstart 17
3. Kubus®net som innovations metode 20
   3.1. Kubus®modellen 21
   3.2. Kubus®net 26
4. Fem koncepter for nye attraktorer 33
   4.1. ”Living Viking” en viking kulisse i Helsingørområdet 33
   4.2. ”To be guided” – en ny byguide til Helsingør 34
   4.3. ”Factory Outlet DK” i Køge bugt området 35
   4.4. ”Event.dk” i Køge bugt området 36
   4.5. Begynd et fedt liv på Samsø 38
   4.6. Delkonklusion: undfangelse af attraktorer 38
5. De lokale turist udviklings systemer 39
   5.1. Aktører i lokal turistudvikling 40
   5.2. En territorial strategi for lokal turistudvikling 45
6. Konklusion 48

Litteraturliste 50

Bilagsliste 55

Forord

De efterfølgende sider udgør en delrapport i projektet ”Strategisk innovation i turisme”, der er et projekt ved Center for servicestudier på Roskilde Universitetscenter. Projektet er et led i aktiviteterne under Dansk Center for Turismeforskning, som blev oprettet gennem en bevilling fra Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd i 1999.

Nærværende projekt er altså et delprojekt under ”Strategisk innovation i turisme”. Projektet blev udført af undertegnede og cand. merc. studerende ved Handelshøjskolen i København, der deltog i forbindelse med undervisning i innovation og entrepreneurskab. Tidligere resultater fra projektet er blevet publiceret i ”Innovationstendenser i dansk turisme”, der udkom i juni 2001 (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001) og i ”Succesfuld turistudvikling – nøglen til innovation i turisme” der udkom i april 2002 (Jensen, Mattsson og Sundbo 2002).

Analyserne i denne rapport bygger på 5 cases fra 3 lokalsamfund. De er blevet til på den måde at 5 teams af cand. merc. studerende ved Handelshøjskolen i København i forbindelse med undervisning i innovationsledelse fik til opgave at udarbejde innovative koncepter for turistudvikling i de 3 lokalsamfund. Inden de studerende gik i gang havde vi kontaktet de lokale turist organisationer og sikret os at de var interesserede og ville medvirke. Under deres arbejde med de innovative koncepter opbyggede de studerende naturligvis også netværk med turistvirksomheder. De studerendes indsats blev afsluttet med de projekter de gik til eksamen i, og projekterne med alle tilhørende data blev stillet til rådighed for enkeltpersoner eller turist organisationer i de pågældende lokalsamfund.

Vi takker de studerende for deres indsats og for uden tøven at påtage sig et projektarbejde, der i de fleste tilfælde krævede mere end de normale cand. merc. fag, og vi takker turistvirksomheder og – organisationer i de berørte lokalsamfund for deres bidrag til undersøgelse af betingelserne for at skabe lokal erhvervsudvikling ved at satse på turisme.

Henrik Herlau Helge Tetzschner

1. Rapportens sigte

Denne rapport bygger på 5 cases, hvor studenterteams skabte innovative koncepter for nye turisme aktiviteter i 3 lokalsamfund. Rapporten beskriver dels de koncepter som blev udarbejdet af de studerende og dels hvilken skæbne disse koncepter fik i de 3 lokalsamfund. Disse analyser fremgår af afsnit 4, hvor der også er henvisninger til de studerendes rapporter. I afsnit 2 fremstilles den referenceramme angående begreberne innovation og entrepreneurskab som der blev arbejdet ud fra og i afsnit 3 fremstilles den metode de studerende arbejdede efter. Rapporten afsluttes i afsnit 5 med vor vurdering af betingelser for at turisme kan få en mere fremtrædende plads i lokal erhvervsudvikling i Danmark.

Turistindustrien i Danmark er præget af mange små virksomheder (Erhvervsministeriet 2000), hvilket er en medvirkende faktor til at industrien har en relativt lav grad af innovation sammenlignet med andre servicebrancher (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001). Turismesektoren er også – i forhold til andre servicebrancher – præget af en relativt lav grad af professionelle ledelsesinstrumenter, herunder samarbejdsmønstre og systematisk organisering af innovationsaktiviteter (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001). En sådan systematisk organisering af innovationsaktiviteter kan ske gennem undfangelse og opbygning af en attraktor. En attraktor er et fænomen, der skaber opmærksomhed (Jensen, Mattsson og Sundbo 2002:5). Det kan være en begivenhed, en kulturinstitution, en enkelt virksomhed eller en samling af virksomheder. En attraktors opmærksomhed opnås fordi en attraktor har en indbygget ”historie”. ”Historien” er med andre ord den fortælling, som beskriver fænomenet og baggrunden for vores opfattelse af det pågældende fænomen.

Undfangelse og udnyttelse af sådanne attraktorer forudsætter imidlertid ofte samarbejde mellem flere virksomheder og organisationer. Men turistvirksomheder er i begrænset omfang orienteret mod at deltage i samarbejde om udvikling indenfor lokalområdet, og en manglende deltagelse i samarbejdet kan betyde at lokalområdets turisme ikke udvikles (Jensen, Mattsson og Sundbo 2001:51-56). Resultatet er at innovationsaktiviteten generelt er relativt lav i turisme, både i den enkelte virksomhed og i de lokale innovationssystemer (dvs. det samarbejde – om innovation, som der kunne være i et lokalområde) (Jensen Mattsson og Sundbo 2002:6).

Endelig er det karakteristisk, at turistvirksomhederne og de organisationer (f.eks. lokale turistkontorer), der er rettet mod turisme, ikke specielt fokuserer på det potentiale, som området måtte have for at udvikle turismen. I stedet anvender de ofte markedsføring af generelle attraktions faktorer, der findes i mange områder, f.eks. landskabelige, klimamæssige og kulturelle faktorer (Jensen, Mattsson og Sundbo 2002:7).

Hvis vi derpå ser på innovations forskningens bidrag angående turisme er resultatet lige så nedslående:

> ”This section has provided a brief review of important concepts and results of research over the past couple of decades in the fields of innovation and knowledge transfer. However, there is no particular emphasis on tourism in mainstream innovation research” (Hjalager 2002:469).

Og endvidere kan det konkluderes, at:

> ”If we filter the characteristics in the innovation literature, we will come close to answering the question of why innovation is rare - or nonexistent – in tourism. A number of preconditions that facilitate innovation is simply not present in this industry. However it might be claimed that tourism is in high need of innovation, and that an effort must be made to promote them” (Hjalager 2002:474).

På ovenstående baggrund blev delprojektets første forskningsspørgsmål, om studenterteams, der blev trænet i anvendelse af et internetbaseret innovationsledelses system, var i stand til at undfange og opbygge et nyt koncept for attraktorer tilpasset et givent lokalsamfund. Vi havde grund til at antage at dette var muligt, fordi tidligere erfaringer viste, at studenterteams ved anvendelse af systemet var i stand til at skabe koncepter eller videnspakker, som dannede grundlag for innovationer og entrepreneurskab i andre brancher (Herlau 1995 og Herlau og Tetzschner 1999 og 2001).

Delprojektets andet forskningsspørgsmål angår, om aktører fra de pågældende lokalsamfund var i stand til og villige til at overtage og realisere det potentiale for entrepreneurskab, som måtte ligge i konceptet for skabelse af en ny attraktor i lokalsamfundet. Der skulle være mulighed herfor. Ikke fordi studenterteams inden for deres ressource rammer normalt kan oparbejde en fuldt færdig forretningsplan, men fordi det lokale innovationssystem kunne få adgang til al information og exformation (dvs. ikke benyttet information) i videnspakken, og fordi vi var klar til at bistå og træne dem i brugen af systemet. Dermed skulle der være lagt et fundament til udvikling af en fuldt færdig forretningsplan og derefter til at omsætte denne ved entrepreneurskab.

Projektets formål var ændringsorienteret og undervisningsbaseret forskning med henblik på at udvikle en bedre praksis for lokalsamfunds strategiske innovationer i turisme. Projektet fandt sted i 3 udvalgte lokalsamfund: Helsingør, Køge og Samsø. Til disse lokalsamfund tilknyttedes teams af cand. merc. studerende, der fulgte et fag om innovation og entrepreneurskab ved Handelshøjskolen i undervisningsåret 2000-2001. Den bedste måde at lære innovationsledelse er ved i praksis at lave en eller flere innovationer. Derfor undervises og trænes de studerende i at anvende et internetbaseret ledelses- og dataregistreringssystem, kaldet Kubus®net. I forhold til de nævnte lokalsamfund opbyggede studenterteams viden om disse lokalsamfund og deres potentialer specielt hvad angår turisme. Vidensopbygningen skete ved dokumentarstudier og ved at danne netværkskontakter til per-

soner og organisationer, der har relevant viden, og alle data og informationer blev registreret i Kubus®net. Hypotesen var, at når denne viden blev tilstrækkelig stor vil de være i stand til at identificere en eller flere potentielle innovationer, der relaterer sig til turisme i området. Planen var at der herefter skulle udarbejdes en videnspakke for en af disse innovationer, som derefter kunne anvendes til at lave et dynamisk stød i lokalområdet i form af entrepreneurskab.

Det er vigtigt at understrege at de studerende havde fuld valgfrihed, hvad angår hvilke projekter de ville arbejde med. De kunne således ikke pålægges en "konsulentrolle" i forhold til lokalsamfundet eller bestemte projektideer.

De studerende afsluttede faget juni 2001 med en kortere projektrapport. Et evt. yderligere samarbejde mellem de studerende og lokalsamfund måtte derfor bero på en aftale parterne imellem. Fra efteråret 2001 ville undertegnede medvirke til realisering af konkrete innovationer, såfremt der var interesse for dette i det lokale innovationssystem. Der ville igen ikke være tale om at vi ville påtager os en konsulentrolle, men at vi ville påtage os at træne lokale aktører til selv at gennemfører innovationerne.

I det nedenstående afsnit 2 skal vi kort redegøre for vores begrebsanvendelse, hvad angår begreberne innovation og entrepreneurskab, da disse begreber ikke er entydigt afgrænset og defineret i faglitteraturen. Afsnittet afsluttes med ved vor anvendelse af begreberne i form af fleropstartsmodeller, både hvad angår undfangelse af de innovative koncepter og hvad angår det lokale innovationssystem, og dets muligheder for at realisere koncepterne. Derefter skal vi i afsnit 4 redegøre for det innovationsledelse system (kubus®net), som de studerende blev trænet i og anvendte, for også at vise hvorledes dette system sikrer registrering af alle data og informationer.

2. Innovation og entrepreneurskab

Vi starter med at afgrænse innovationsbegrebet i forhold til turisme, ser derefter i afsnit 2.2 på entrepreneurskab begrebet og runder af med vor operationelle anvendelse af begreberne.

2.1. Innovationsbegrebet

Den store klassiker hvad angår innovation og entrepreneurskab Schumpeter (1934, 1981) lagde, som demonstreret af Elkjær (1992), stor vægt på sammenkædning innovationsbegrebet og af entrepreneur begrebet, der kædes sammen med markedet. Ifølge Elkjær ønskede Schumpeter at opstille et system, der kan anvendes til dynamisk økonomisk analyse. Her nævnes som en af de væsentlige faktorer: Metoder til produktion og markedsføring af nye goder. Dette indbefatter introduktion af nye varer eller varianter af kendte varer, åbning af nye markeder, indførelse af nye metoder i pro-

duktion af i forvejen kendte varer, anvendelse af nye former for råvarer og halvfabrikata, fornyelse af organisationsformerne. Alt dette benævnes innovationer. Schumpeter går altså skridtet videre fra selve opfindelsen til markedsføringen i sit innovationsbegreb i modsætning til andre økonomiske ”klassikere”.

Og så kommer den stærke sammenkædning af innovation og entrepreneurskab:

> ”Innovationerne forudsættes principielt gennemført af nye virksomheder med nye ledere. Disse er i Schumpeterske forstand de egentlige entreprenører, og kun mens de innoverer. Efter gennemførelsen af innovationen mister de funktionen som entreprenører og varetager opgaver, som i denne sammenhæng kan betegnes som rutineopgave” (Elkjær 1988:3).

Vi skal vende tilbage til denne sammenkædning om lidt, men skal først afrunde med en systematisk fremstilling af dimensioner og kombinationer i innovationsbegrebet, som dette anvendes i det følgende.

Vi anvender altså innovationsbegrebet i Shumpeters oprindelige betydning, hvor innovation betegner indsatsen med at udvikle et allerede opfundet element til praktisk/kommercielt brug. Men vi medtager ikke at innovatøren får accepteret, at elementet indføres, fordi man dermed er ovre i entrepreneurskab.

Sundbo (1995) identificerer 3 paradigmer i innovationsforskningen: 1) entrepreneurparadigmet (innovationsdeterminanten er entrepreneuren som individ), 2) det teknologiøkonomiske paradigme (determinanten er teknologisk udvikling) og 3) det strategiske paradigme (determinanten er virksomheders strategi og generelle ledelse). Sundbo argumenterer yderligere for, at det strategiske paradigmeforslag er den mest adækvate forklaring på virksomheders innovative adfærd i den aktuelle kontekst, og dermed også den mest adækvate forklaring på samfundsmæssig vækst. Men han konkluderer også, at tesen kun kan afprøves i begrænset udstrækning, og at de to andre paradigmers bidrag til forklaring af den samlede innovation i samfundet kan diskuteres (Sundbo 1995:26). Dette peger i retning af, at flere forskellige perspektiver eller paradigmer kan være gyldige og relevante på samme tid men i forskellig kontekst, hvilket naturligvis ikke er ensbetydende med, at et af perspektiverne ikke kan være dominerende.

I relation til den entreprenelle proces bør innovationsbegrebet afgrænses bredt som en erhvervsmæssig innovation, jf. f.eks. Christensen (1994:14), der ved erhvervsmæssig innovation forstår processer, der fører frem til nye salgbare produkter og serviceydelser, eller til nye produktionsprocesser i virksomheden, uanset om disse fornyelser i snæver forstand involverer nye tekniske principper el-

ler ej. Igen vil vi understrege, at selvom de nye produkter og serviceydelser i princippet er salgbare, kan det godt være at de ikke bliver introduceret på markedet.

Det er imidlertid vigtigt at understrege, at kun når nye tekniske principper udgør en forudsætning for nye produkter eller produktionsprocesser, kan man tale om en teknologisk innovation, som dermed bliver en delmængde af erhvervsmæssig innovation, der altså også kan forekomme som en ren markedsinnovation. Dette vil f.eks. være tilfældet, hvis et kendt produkt, der fremstilles med en kendt teknologi, introduceres på nye markeder, evt. i forbindelse med designmæssig udvikling.

Sundbo (1998) diskuterer innovation udfra den iagttagelse, at de ovenstående 3 grundopfattelser fra Sundbo (1995) har deres udspring i det vareproducerende erhvervsliv, altså paradigmer fra en verden der fremstiller "ting". Argumentet er i Sundbo (1998), at der i nutidens Danmark faktisk er flere mennesker, der beskæftiger sig med at producere serviceydelser, end mennesker der beskæftiger sig med at producere produkter i form af varer. Derfor må der iflg. Sundbo anvendes en bredere definition af innovation. Der innoveres også i servicesektoren, det er blot ikke de samme processer, som når der innoveres i den vareproducerende sektor. Det afgørende kendetegn ved innovationer er iflg. Sundbo (1998), at de kan reproduceres uanset om det drejer sig om radikale eller inkrementelle innovationer. Derfor inkluderer Sundbo den enkelte medarbejders bidrag til innovationsprocessen, hvilket er i smuk overensstemmelse med service management teorien, (Normann 1992), som skelner mellem ændringer der kan og bliver reproduceret, og ændringer der ikke bliver det. Dermed nærmer Sundbo sig det Drucker (1986) benævner den sociale innovation,[1] der ligger tættere på læring end på produktion. Fokus flyttes fra "produktet" hen mod de mange små "tilfældige" begivenheder, der fører til reproducerbare ændringer. Stacey (1996) beskriver dette som hændelser på grænsen af kaos.

Med innovation i turisme mener vi de følgende former:

1. produktinnovation (af nye turisme produkter eller ydelser)
2. organisatorisk innovation (nye organisations og ledelses former)
3. proces innovation (nye måder at kommunikere turisme oplevelser på)
4. logistik innovation (nye måder at levere produkt eller ydelse til kunden på)
5. markedsinnovation (nye former for markedsføring og forbrugeradfærd)

---

1 For en nærmere diskussion af radikale og inkrementelle innovationer i relation til sociale innovationer henvises til Tetzschner (2000).

Disse former for innovation er i overensstemmelse de definitioner af service innovation, som er anvendt i tidligere forskning (Gallouj 1994, Miles et. al. 1996, Haukness 1998, Sundbo 1998, Gallouj og Sundbo 1998). Men som nævnt ovenfor medtages det ikke i definitionen af innovation at den konkrete form realiseres i forhold til et marked. Det er tilstrækkeligt at konceptet undfanges og beskrives. I forhold til turisme vil alle 5 former for innovationer (og alle tænkelige kombinationer af disse former) medvirke til at skabe en ny attraktor.

2.2. Entrepreneurskab begrebet

Schumpeter, der er en væsentlig ophavsmand til den klassiske forståelse af entrepreneurskab, byggede i høj grad på individer som entreprenelle aktører. Men samtidig var Shumpeters hovedinteresse centreret om den entreprenelle funktion i relation til den berømte "kreative destruktion":

> "… the function of entrepreneurs is to reform or to revolutionize the pattern of production by exploiting an invention or, more generally, an untried technological possibility for producing a new commodity or producing an old one in a new way, by opening up a new source of supply of materials or a new outlet for production by reorganising an industry, and so on" (Schumpeter 1981:132).

En væsentlig kritik mod Shumpeters opfattelse er, at den ikke tager sociale innovationer i betragtning, men reducerer innovation til sociale og økonomiske faktorer (Jonssson 1995:50). Drucker (1986) er inde på lignende argumenter, når han, uden at nævne Schumpeter direkte, fremhæver sociale innovationer som dem, der har det største entreprenelle potentiale. Et eksempel er den første bølge af kooperativer i Danmark i form af andelsbevægelsen, hvor denne sociale innovation, som kooperationen på det tidspunkt udgjorde, medførte væsentlige samfundsmæssige forandringer i Danmark (Tetzschner 1998). Det korte af det lange er altså, at vi ikke kan forstå entrepreneurskab som et rent økonomisk/teknologisk fænomen, men at vi også må forstå det udfra sin sociale og kulturelle kontekst. "Nationaløkonomiens fader" Adam Smith forstod dette allerede for længe siden, idet han gav udtryk for at:

> "Economic life is deeply embedded in social life and it cannot be understood apart from the customs, morals and habits of the society in which it occurs. In short, it cannot be divided from culture" (Fukuyama 1995:13).

Disse indledende bemærkninger om entrepreneurskab begrebets grundlag og afhængighed af den sociale kontekst er en væsentlig begrundelse for, at begrebet ikke har fået en universel og entydig definition i litteraturen.

Centrale bøger og artikler om entrepreneurskab indledes ofte med at fastslå, at der ikke findes nogen fælles generel og universel accepteret definition af begrebet (Gibb 1986 og 1988, Gartner 1994,

Churchill og Muzyka 1994, Elkjær 1988 og 1992, Bygrave 1989, Kjeldsen 1989). At definere betyder at afgrænse og indsnævre. Vi klassificerer forskellige fænomener i forhold til kategorier, og baseret på definitioner, klassificerer vi fænomener i forskellige kategorier. På denne måde forsøger vi at skabe orden i kaos. Definitioner hjælper os med at fokusere på essentielle kvaliteter og hjælper os med at forklare andre, hvad det er, vi taler om. Imidlertid kan det vise sig, at definitioner er tvetydige, hvis fænomenet i sig selv er tvetydigt, og det er måske kernen i problemet angående definition af entrepreneurskab:

> ”The phenomenon, itself, is inherently complicated, equivocal, and ‘large’. Simplifying, specifying, and making small, help us to hold on to parts of the problems. But, it does not solve the problem. Entrepreneurship will not yield to a definition agreed to by all” (Gartner 1994:30).

Konklusionen, hvad angår en generel, gyldig og alment accepteret definition af Entrepreneurskab, er altså, at begrebet er en veldefineret tågebanke. Derfor kan man ikke umiddelbart forvente, at andre forstår hvad man mener med entrepreneurskab, hvorfor det er nødvendigt at definere begrebet i relation til den erkendelsesledende interesse i analysen og i relation til den samfundsmæssige kontekst. Derfor kan en definition aldrig blive den endelige definition.

Med skyldig hensyntagen til den sociale kontekst er det muligt at påpege nogle generelle betingelser i relation til en frugtbar forståelse af entrepreneurskab. Siden Schumpeters klassiske arbejde fra 1934 om entrepreneurskab har det været generelt accepteret, at entrepreneurskab bygger på en kombination af udnyttelse af gunstige muligheder og innovation. Dette er væsentligt, fordi det viser at blot dette at starte et nyt firma ikke i sig selv er entrepreneurskab, hvilket jo ellers er kernen i det danske iværksætterbegreb (Andersen m.fl. 1992).

Når en tømrer starter sit eget traditionelle tømrerfirma og leverer de samme ydelser til kunderne, som da han var svend, kan vi naturligvis sige at der har været tale om en innovation på det personlige plan, fordi han har skiftet status fra lønmodtager til selvstændig. Med Baumols (1991) ord kan tømreren karakteriseres som en *firm-creating entrepreneur* der skaber, og så måske organiserer og driver en ny virksomhed, uanset om denne rummer en innovation eller ej. En iværksætter er noget helt andet end en innovativ entrepreneur, der transformerer inventioner og idéer til økonomisk bærbare enheder, uanset om de i øvrigt skaber og driver et firma, når de handler som entrepreneurs. Denne skelnen mellem *firm-creating entrepreneurs* og *innovating entrepreneurs* ligger også til grund for den forskningsmæssige skelnen mellem forskning i små virksomheder og forskning i entrepreneurskab. I forlængelse af Baumols (1991) argumenter kan man spørge sig selv, om hvor meget der i grunden kan vindes ved at lave forskning på iværksættere *(firm-creating entrepreneurs)* i modsætning til at fokusere på forskning om *innovative entrepreneurs*, hvis adfærd er af stor betyd-

ning for samfundet, fordi disse ikke blot skaber ny værdi for sig selv men også ny værdi for samfundet.

Lidt skarpt trukket op implicerer fokusering på iværksættere, at der lægges vægt på iværksætternes personlige problemer, mens fokusering på innovative entrepreneurs implicerer mere samfundsmæssige perspektiver. Der er ikke tvivl om, at det er en nødvendig betingelse for udøvelse af entrepreneurskab, at entreprenelle aktører kan identificere gunstige muligheder, men det er ikke tilstrækkeligt. Udøvelse af entrepreneurskab fordrer både identifikation og handling i forhold til gunstige muligheder, men det fordrer også innovation for at producerer økonomisk nettoværdi, både for entrepreneuren og samfundet:

> ”Whether done by an individual or a team, there is general agreement that entrepreneurship involves an act by a motivated individual who innovates by creating value through recognising (or developing) an opportunity and converting it into a viable product or service. That is, innovating in a way that produces net economic value” (Churchill og Muzyka 1994:13).

Entrepreneurskab er altså definitorisk forbundet med samfundsmæssige signifikante innovationer, og den entreprenelle proces er karakteriseret af usikkerhed, hvorfor entrepreneurer forsøger at reducere denne usikkerhed:

> ”Although uncertainty is unavoidable, successful entrepreneurs go to great lengths both to reduce uncertainty through research, and to reduce risk by passing it on to others whenever they can. Thus, rather than saying entrepreneurship involves risk, we should say that, ‘...entrepreneurship *involves uncertainty*, and almost always, the *management of risk*’” (Churchill og Muzyka 1994:15).

Hermed er grundstenene lagt til Churchill and Muzyka’s konceptualisering af entrepreneurskab begrebet som en proces:

> ”A process that takes place in different environments and settings that causes changes in the economic system through innovations brought about by individuals who generate or respond to economic opportunities that create value for both these individuals and society” (Churchill og Muzyka 1994:16).

Dette forsøg på at etablere en relevant og valid definition af entrepreneurskab på det erhvervsøkonomiske analyseniveau bygger på forskningstraditioner, der tilsammen peger på fem elementer: 1) individer, der 2) udfører handlinger, der 3) indebærer en innovation i forhold til gunstige muligheder, og som 4) opbygger en organisation, hvilket 5) indebærer risiko, jf. Churchill og Muzyaki (1994:11). Disse fem elementer kan opfattes som en fællesnævner for de mange videnskabelige definitioner af entrepreneurskab på det erhvervsøkonomiske analyseniveau, når entrepreneurskab betragtes som en proces. Alligevel er det ikke en universel definition.

2.3. Entreprenurskab som fleropstart

Ovenfor er der som nævnt tale om en generel og næppe en endelig definition. Således er det vort argument, at disse elementer også i dag må fortolkes lidt anderledes, jf. tabel 1 nedenfor. Betydningen af den ændrede fortolkning i tabel 1 ligger både i relation til revision af tidligere forståelse og tilføjelse af nye perspektiver. Det væsentligste er, at højresiden i tabel 1 implicerer et langt mere dynamisk, procesorienteret og holistisk perspektiv.

Tabel 1. Fra enkeltopstart til fleropstart ved entrepreneurskab

Fra: Enkeltopstart	**Til: Fleropstart**
Individer	En aktør eller agent i form af netværk eller team
En handling	En holistisk proces
Innovation og gunstig mulighed	Samfundsmæssige innovationer skaber gunstige muligheder
Risici må tages	Minimering af usikkerhed og risici

Kilde: Herlau og Tetzschner (1999:38).

I nogen udstrækning repræsenterer venstresiden af tabel 1 en ældre dominerende myte om den sociale bærer af entrepreneurship:

> ”The older and still dominant American myth involves two kinds of actors: entrepreneurial heroes and industrial drones - the inspired and the perspired” (Reich 1987a:78).

Men en gammel myte er ikke nødvendigvis totalt forkert. En myte rummer en kerne af sandhed for dem som fortæller den, men også for de mere eller mindre skeptiske tilhørere. Således betvivler Reich (1987a, 1987b) ikke, at den dominerende myte om individet som den afgørende faktor i forbindelse med entrepreneurship kan have været gyldig tidligere; men han mener ikke at den er valid i dag:

> ”If we are to compete effectively in today’s world, we must begin to celebrate collective entrepreneurship, endeavours in which the whole of the efforts is greater than the sum of individual contributions. We need to honour our teams more, our aggressive leaders and maverick geniuses less” (Reich 1987a:78).

De ovenstående argumenter implicerer altså, at hverken venstre- eller højresiden af tabel 1 giver det

sande eller det falske billede. Begge kan være sande og falske på samme tid - blot i forskellig kontekst.

Det væsentlige i denne forbindelse er imidlertid at vi ved designet af delprojektet skelnede mellem undfangelse af en potentiel innovation, i form af en ny attraktor i det givne lokalsamfund og forsøget på at omsætte den potentielle innovation til entrepreneurskab. Der var altså tale om to faser, der begge entydigt byggede på en fleropstarts forståelse, altså højresiden af tabel 1.

Planen fremstilles skematisk i tabel 2 nedenfor.

En attraktor blev på side 4 defineret som et fænomen der skaber opmærksomhed, og i tabel 2 skelnes der altså mellem undfangelse eller konceptudarbejdelse for et sådant fænomen, som skulle forestås af studenterteams, og realiseringen af samme via entrepreneurskab udøvet af de lokale turist udviklings systemer.

Tabel 2. Plan for delprojektet

Fase	Undfangelse af attraktor	Realisering af attraktor
Tid	Efterår 2000 – forår 2001	Efterår 2001 - ?
Agenter	5 teams af studerende	Lokale turist udviklings systemer
Processtyring	Kubus®konceptet	Kubus®konceptet

Hvad menes der så med de lokale turist udviklings systemer? I afsnit 1 anvendte vi begrebet det lokale innovationssystem, dvs. det samarbejde om innovation der kunne være i lokalsamfundet. Denne definition fra Jensen, Mattsson og Sundbo (2002:6) indebærer altså, at det lokale innovationssystem afgrænses som et potentiale. Vi er imidlertid interesserede i at se på reaktionen i lokalsamfundet i forhold til skabelse af en mulig ny attraktor i et lokalområde. Udvikling, der bygger på en attraktor, sker i et lokalt område. Derfor kalder vi det et lokalt turist udviklings system (Jensen; Mattsson og Sundbo 2002:9). Dermed diskuterer vi ikke et potentiale, der kan være svært at måle empirisk, men aktivitet som principielt kan måles empirisk.

Konceptudarbejdelse skulle som nævnt foretages af studenterteams. Og det er med fuldt overlæg at vi satser på teams frem for individer eller grupper. Teams opnår bedre resultater end individer eller grupper, specielt når resultater kræver flere færdigheder, vurderinger og erfaringer, hvilket innovation typisk gør. De fleste af os anerkender teams kapacitet. Ikke desto mindre overser de fleste mennesker de gunstige team muligheder for dem selv. Forvirring om, hvad der får teams til at fungere, forklarer kun delvist, hvorfor disse gunstige muligheder ikke udnyttes. Nok så væsentligt er det, at der er en indbygget modstand mod at gå ud over individuelle roller og ansvarlighed. Vi har

ikke let ved at tage ansvaret for andres ydelser, og vi har det heller ikke godt med at lade andre tage ansvar for os. Formelle sanktions- og belønningssystemer er ofte individuelt orienteret.[2]

> ”Et team er et lille antal mennesker med komplementære færdigheder, som er forpligtet i forhold til et fælles formål, mål for ydelser og fremgangsmåde, for hvilke de holder hinanden gensidigt ansvarlige” (Katzenbach og Smith 1993:45).

På baggrund af denne definition af team begrebet bliver Katzenbach og Smith i stand til at konceptualisere arbejdsgrupper og forskellige former for teams:

1. *Arbejdsgruppen* er en gruppe, hvor der ikke er noget væsentligt inkrementelt præstationsbehov eller gunstig mulighed, der stiller krav om at gruppen skal blive til et team. Medlemmerne samvirker primært for at dele information, dele bedste form for praksis eller perspektiv, og for at tage beslutninger for at hjælpe hvert enkelt individ indenfor vedkommendes ansvarsområde. Udover dette er intet realistisk eller ønsket fælles formål, der kræver team tilnærmelse eller gensidig ansvarlighed.
2. *Pseudoteam* er en gruppe, hvor der kunne være et væsentligt inkrementelt præstationsbehov eller gunstig mulighed for samme, men gruppen har ikke fokuseret på fællesydelser, og den prøver i realiteten ikke at opnå dette. Gruppen har ikke interesse i at udforme et fælles mål, selvom den kalder sig et team. Pseudoteams er de svageste af alle grupper, hvad angår resultater. De bidrager mindre til at opnå resultater end arbejdsgrupper, fordi deres samvirke forringer hvert medlems individuelle ydelse, uden at give fælles goder. I pseudoteams er summen af det hele mindre end de individuelle deles potentialer.
3. *Potentielt team* er en gruppe for hvilken, der er et væsentligt inkrementelt præstationsbehov, og som virkelig prøver at forbedre sine ydelser. Som oftest kræver dette imidlertid mere klarhed om mål eller arbejdsprodukter, samt mere disciplin for at finde fælles arbejdsprocedurer. Gruppen har endnu ikke etableret fælles ansvarlighed.
4. *Reelle teams* er et lille antal mennesker med komplementære færdigheder, som er forpligtet i forhold til et fælles formål, mål for ydelser og fremgangsmåde, for hvilke de holder hinanden gensidigt ansvarlige. Reelle teams er basisenheden for høje ydelser og diskuteres detaljeret i Katzenbach og Smith (1993 kap. 3).
5. *Højeffektive teams* er en gruppe, der lever op til alle kriterier for et reelt team, og som har medlemmer, der er forpligtede i forhold til hinandens succes og vækst. Denne forpligtelse går normalt udover temaets arbejdsopgaver. Det højeffektive team yder mere end de andre former for

2 Et glimrende eksempel er universitetsverdenen, hvor forskere bliver vurderet på deres individuelle indsats, og hvor det ligefrem kan være en hæmsko for karrieren at arbejde tæt sammen med andre.

teams, og alle ædruelige forventninger som medlemmerne måtte have. Det er en magtfuld mulighed og en udmærket model for alle reelle og potentielle teams. Højeffektive teams beskrives detaljeret i Katzenbach og Smith (1993 kap. 4).

Det afgørende træk, der betyder, at der er behov for teams i forbindelse med innovation er den usikkerhed, der er forbundet med at finde på noget nyt. Teams arbejdsmetode i relation til ledelse benævnes af Critchley og Casey (1991) ”delt usikkerhed”, og kræver at deltagerne fuldt ud viser deres usikkerhed og tager de uvante risici forbundet med at udtrykke deres syn på verden og med at kæmpe for at opnå fælles opfattelser og forståelser af gunstige muligheder. Delt usikkerhed og teams er relevant i situationer, såsom fremtidig strategi eller innovation, hvor ingen i realiteten ved hvad der bør gøres. Deltagernes holdning må være:

> ”The good of the whole outweighs any one member's interest - including mine. I carry an equal responsibility with my colleagues for the whole, for this particular work I am not able to rely on my specialism, because my functional expertise is, for this problem we all face, irrelevant” (Critchley og Casey 1991:431).

Sådanne situationer er karakteristiske for en innovativ proces. Et væsentligt mål med kubus®modellen er derfor at træne mere eller mindre tilfældigt sammensatte grupper op til at fungere som et team.

Som det fremgår af tabel 2 skulle den holistiske proces i begge faser styres af kubus®konceptet. Det var ved anvendelse af dette koncept at de studerende og de lokale turist udviklings systemer skulle skabe samfundsmæssige innovationer i form af nye attraktorer i de tre lokalsamfund, og det var ved anvendelse af dette koncept at de selvsamme agenter skulle minimerer usikkerhed og risici, og samtidig kunne demonstrere overfor eksterne interssenter (f.eks. potentielle investorer) at der var tale om gennemarbejdede koncepter. Derfor må det være på tide at beskrive kubus®.

3. Kubus®net som innovations metode

I dette afsnit skal vi fremstille den metode som de studerende arbejdede efter, og som skulle gøre det muligt at det lokale innovationssystem kunne overtage de studerendes videnspakker og arbejde videre med dem indenfor samme system.

Kubus®konceptet består af et gruppeledelsesværktøj (kubus®modellen), der træner medlemmerne til at fungere som et team, og et internet baseret dataregistrerings- og kommunikationsprogram (kubus®net). Sammen med brugere og aktører, der arbejder indenfor systemets forståelse, udgør disse elementer et samlet system. En selvstændig gruppeledelses- og dataregistreringskultur. Ku-

bus®konceptet kan også beskrives som en kunstig innovativ kultur. Et system til at opbygge, følge og kommunikere omkring innovative processer i organisationer og grupper.

3.1. Kubus®modellen

Kubus® er konstrueret til at danne rammen for selvorganiserende teams. Målet med at arbejde i systemet er således ikke primært at danne radikale innovationer, men at danne videnspotentialer og vidensdybde, som kan skabe fremtidig innovation. Kommunikation og sprog kommer til at fremstå som meget centrale begreber. Derfor stilles der krav om, at gruppeprocesser kan fastholdes, følges og italesættes. Der stilles store krav til at gruppeprocesserne er gennemskuelige. Tre "nye" begreber sættes i fokus – selvorganisering, vidensdybde og transparens.

For at skabe mulighed for selvorganisering fravælges den ledelsesform, der generelt benyttes ved projektarbejde, nemlig den personificerede ledelse. Ethvert menneske leder ud fra personlige antagelser og skjulte værdier. Det er en dybt indgroet og underforstået antagelse, at den der påtager sig eller tildeles ledelse, har en viden, som de andre gruppedeltagere ikke har kendskab til – f.eks. om fremtiden. En radikal løsning af dette problem er ikke at opfatte ledelse med udgangspunkt i en person, men at opfatte ledelsen som en funktion eller en service under hvilken den enkelte føler at netop hendes krav til indsigt, deltagelse og resultatopfyldelse tilgodeses. Det skal her understreges, at begrebet resultater opnås er forstået ud fra de tre nævnte begreber: Selvorganisering, vidensdybde og transparens, der således er de væsentligste succeskriterier i forbindelse med kubus®konceptet.

Ledelsen deles op i to skarpt adskilte funktioner – en proces- og en resultatorienteret. Ledelse udøves aktivt af alle gruppens deltagere, der ud fra kendskab til de funktioner ledelsen manifesterer sig igennem under gruppearbejdet, understøtter ledelsesfunktionen ved gennem deres handlinger at gøre sig ledelsesbare. I praksis tildeles gruppedeltagerne efter tur ledelsesfunktionen igennem et rotationsprincip, således at alle deltagere på skift påtager sig arbejdet med at eksponere ledelsesfunktionerne. Da der som nævnt er to ledelsesfunktioner, er to deltagere beskæftiget med ledelse, når gruppen arbejder.

For at lette angivelsen af de to ledelsesfunktioner, betegnes de generelt i teams som rød og grøn ledelse. Nedenfor angives i meget kort form opgaverne, der er delt imellem de to ledelsesfunktioner.

Rød leders funktion:

Den primære funktion er at holde de strategiske mål fast, dvs. opbygning af videnspotentiale indenfor det vedtagne arbejdsområde.

At udnytte gruppens ressourcer, især videnskapital, bedst muligt.

At kontrollere at arbejdsopgaver rent faktisk bliver udført som gruppens sociale kodeks angiver.

Grøn leders funktion:

Den primære funktion er at fastholde det emne, der ligger til grund for gruppearbejdet.

At sikre at alle gruppedeltagere ligestillet deltager i og forstår diskussionen der pågår i gruppen omkring emnet.

At sikre at arbejdsopgaver, der fordeles imellem deltagerne er rigtigt formuleret. At sikre at de opgaver gruppens deltagere påtager sig er forstået af den enkelte aktør, og at alle gruppens deltagere har forstået, hvorfor netop den opgave har betydning for den fælles forståelse omkring emnet, og hvorfor netop denne opgave vil forøge videnspotentialet.

Der er et tæt samarbejde imellem rød og grøn leder under og mellem møderne, idet de to ledere også har ansvaret for at koordinere mellem og op til møderne i gruppen. Under møderne bestemmer rød og grøn leder skift imellem ledelsesfunktionerne samt skift i dagsordenen; herom senere.

Gruppedeltagere, der ikke har rød eller grøn ledelsesfunktion, understøtter iflg. gruppens sociale kodeks de to ledere. Alle gruppedeltagere vil få tildelt, eller har haft rollen som rød og grøn leder. Derigennem får gruppens deltagere aktivt og personligt kendskab til rød og grøn ledelsesfunktions problemer i det praktiske arbejde. Deltagerne vil ikke passivt vente på ledelse, men vil gå ind aktivt og støtte ledelsesfunktionen: De vil gøre sig ledelsesbare. Dette ansvar for ledelsesfunktionsstøtte udvides, idet alle gruppedeltagere på eller imellem møderne søger at fastholde og udøve handling ud fra en løbende diskuteret og reflekteret holdning omkring, hvad de ønsker, hvad der vedrører dem, og hvilke opgaver de vil forpligte sig til.

De to ledelsesroller dannes ud fra ovenstående grundfunktioner og udvikles/udvides under hele forløbet igennem feedback fra gruppedeltagerne efter hvert møde. De beslutninger der træffes omkring ledelsesrollens udførelse indbygges i gruppens sociale kodeks. Gruppen arbejder sig således igennem reflekteret deltagelse hen imod de ledelsesroller, der løbende dannes ud fra deltagernes bearbejdning af rollernes indhold og funktion. Rollerne bevæges således igennem denne proces længere og længere væk fra den enkelte deltagers personlige ledelsesstil og -opfattelse.

Opdelingen af ledelsesfunktionen i roller er ikke ny, men genfindes i mange gruppeproces værktøjer. Det grundlæggende problem er at differentiere mellem de to roller og at undgå overlap og kon-

flikt imellem de to ledelsesfunktioner. Konflikt er en meget stor potentiel mulighed i grupper der arbejder med delt ledelsesfunktion.

For at undgå potentielle konflikter, foregår arbejdet i kubus®grupper efter et aftalt system, et dagsordensprincip. Diskussionerne føres indenfor seks arenaer, deraf navnet kubus® (terning). Arenaerne skal bogstaveligt ses som siderne på en terning, den komplementaritet der bestemmer hvor terningens øjne er anbragt er overført til kubusarenaerne. Således er siden der angiver 1 modstillet den side der har 6, 2 modsvarer 5, 3 modsvarer 4.

Rød varetager ledelsesfunktionen i arenaerne 4,5 og 6. Grøn varetager ledelsesfunktionen i arenaerne 1,2 og 3, jf. figur 1 nedenfor.

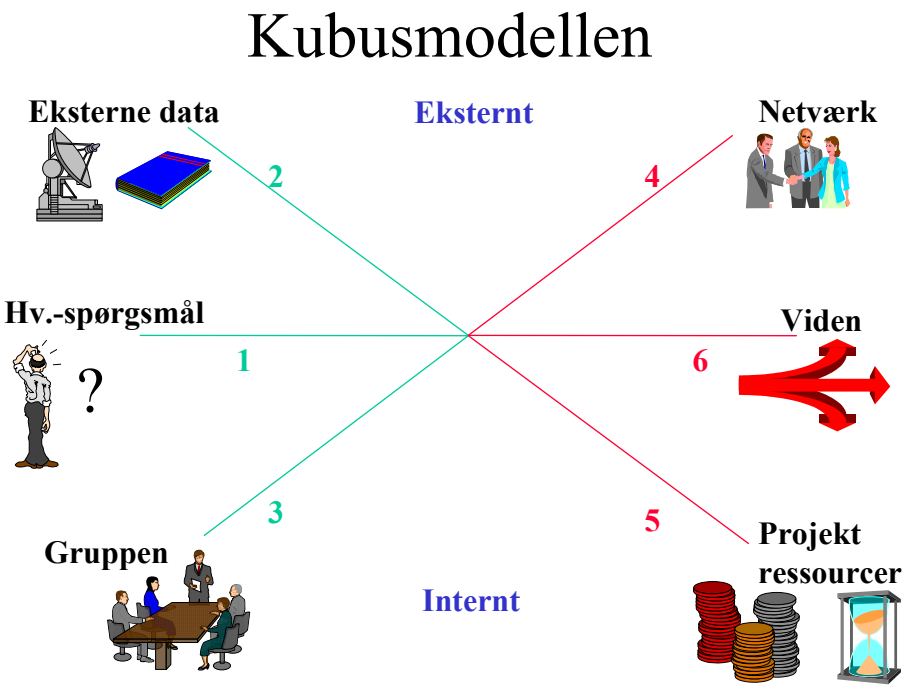
Arenaerne 1 og 6 udgør to modpoler, når man løser et problem. Arena 1 rummer de åbne spørgsmål. Man ved ikke noget særligt præcist om emnet, men kan fange noget ind ved at stille et åbent hvspørgsmål. Arena 6 indeholder gruppens bearbejdede viden. Hvad der i denne arena af gruppen anses for at være fælles viden og arbejdets resultat.

I arena 2 er den kodificerede viden der findes ”derude” på internettet og i diverse publikationer. Arena 3 er det selvstyrende team. Arena 4 er netværk. Der kan både være tale om sociale, videns, politiske og forretnings net værk. Arena 5 er styring af tid og ressourcer.

Over linien imellem 1 og 6 ligger arenaerne 2 og 4. De befinder sig i verdenen udenfor gruppen, den eksterne verden. Under linien imellem 1 og 6 ligger arenaerne 3 og 5, de befinder sig i gruppens interne verden.

Der er nu konstrueret et system, der angiver hvor og hvornår og med hvilken opgave rød eller grøn leder varetager ledelsesfunktionen. Erindres grundspecifikationerne for de to ledelsesfunktioner, ses det, at de funktioner de hver især varetager er anbragt overfor hinanden i systemet, således at rød leder varetager ledelse af arenaerne 4, 5 og 6, mens grøn leder er ansvarlig for arenaerne 1, 2 og 3. Mere om dette nedenfor.

Figur 1



Kilde: Herlau og Tetzschner (1999:273).

Det er vigtigt, at deltagerne er helt klar over hvilke problemstillinger og hvilken dialog der føres i de seks arenaer. Dette er et centralt punkt i brug af kubussystemet. Erfaringsmæssigt volder det ikke det store besvær at indlære ledelsesfunktionerne, men der er ofte problemer med at fastholde enighed omkring indholdet og grænserne for diskussionen i arenaerne.

Det kan måske lette ved at huske på, at de fleste møder afholdes efter en dagsorden der er opdelt i punkter. Det letter mødedeltagelse, når man ved hvilken arena, punkt på dagsordenen, der diskuteres under. Kubusarenaerne kan betragtes som en slags dynamisk dagsorden. Den skal overholdes på samme måde som en traditionel dagsorden overholdes. Det skaber alt for stor forvirring, hvis nogle gruppedeltagere diskuterer under punkt to, og andre tror at det er punkt fem.

Den letteste måde at overkomme dette på er at følge en grundregel, når man arbejder med kubussystemet: Tænk højt. Den grønne leder kan f.eks. sige: ”Nu bevæger jeg mig, og dermed gruppen op i arena tre”. Ved skift imellem rød og grøn kan disse ligeledes italesætte skiftet, f.eks.: ”Jeg (grøn) tror ikke der er flere forslag - nu vil jeg lade rød komme til”.

Grøn ledelsesfunktion varetager nedenstående tre arenaer:

1. Denne arena er den sværeste af grøns arbejdsområder. Her stilles de åbne hv-spørgsmål - hvordan, hvem, hvornår. Men spørgsmålene kan formuleres på mange måder. F.eks. kunne der ikke være andre og mere overraskende måder at få viden om dette område? Formålet er at søge og spørge "til bunds".
2. Denne (eksterne) arena rummer data, der findes "derude". Data der kan indhentes og bearbejdes ved brug af ressource. F.eks. hvor stort vil markedet være for kartofler i Norge til næste år? Gruppen søger til dette felt, når den ikke selv besidder viden på et område, men det bør huskes, at der i denne arena dannes opgaver, det vil koste ressourcer at indhente viden om. Grøns ledelsesfunktion er at få de mest givende forslag til vidensindhentning frem, således at rods strategiske ledelsesfunktion lettes.
3. Denne (interne) arena befinder gruppedeltagerne sig i. Her er teamet, og her udvikles rød og grøn ledelsesfunktion og samtidig dannes teamets sociale kodeks. Det er vigtigt, at arbejdet med at danne viden i denne arena ikke udvikler sig til en opsamling af, hvad man ved. Det er ofte så omfangsrigt, at det ikke kan skrives ned. Det er af stor betydning, at gruppen søger og arbejder på at danne den viden, gruppen ikke har. Det er, når gruppen kollektivt går til grænsen af sin fælles viden, hvor der reflekteres over kendt og ukendt viden, at der dannes ny overraskende viden – grundlag for innovation. Det er alle deltagernes ansvar at holde rød og grøn fast i ledelsesfunktionen, fastholde denne vidensbearbejdningsarbejdsform.

Rød ledelsesfunktion varetager nedenstående tre arenaer:

4. Denne (eksterne) arena omhandler netværk. Det er institutioner, personer etc., som hele gruppen eller enkelte gruppedeltagere mener besidder viden om det emne gruppen behandler. Der sker ofte en sammenblanding af arena 2 og 4 – der stilles langt større krav om kendskab til kilden til viden i 4 end i 2, hvor der kun er en fornemmelse for at viden kan indhentes. Gruppen skal besidde alle nødvendige data og argumenter for at benytte netværkskontakten i fire. Det skal diskuteres i gruppen, hvorfor netop denne netværkskontakt er den ønskede til at skaffe viden. Fælles netværkskontakter skaber ofte grundlag for den hurtigste og mest rige vidensindsamling.
5. Denne (interne) arena rummer tid og ressource for gruppen. Udnyttelse af samme er den vigtigste opgave for rød, der her fastholder og udvikler gruppens strategi.
6. Denne arena rummer det færdige resultat af gruppens arbejde. Her samles den bearbejdede og af alle accepterede viden fra arbejdet i gruppen.

Rød og grøn fastholder arbejdet i gruppen igennem hvert sit mødereferat. Rød fører et almindeligt kendt beslutningsreferat. Grøn fastholder gruppeprocessen, de forløb diskussionen har taget, igennem en grundigt ført og udarbejdet mind map. De forskellige perspektiver diskussionen omkring et emne føres ud fra, kræver forskellige arenaer. Samtidig med at der skiftes imellem arenaerne, skifter ledelsesfunktionen. Rød fastholder ledelsesfunktionen på venstre side, medens grøn fastholder

på højre side som angivet i figur 1. Sker der skift på tværs af figuren, er det naturligt at lade disse skift foregå komplementært, det giver den bedste og mest logiske mødeafholdelse.

F.eks. et skifte fra 2 til 5. Når gruppen under grøn ledelsesfunktion har udtømt diskussionen i arena 2 (ekstern tilgængelig viden), er det naturligt at lade ledelsesfunktionen gå til 5 (tid, ressource): Skifte på tværs i modellen. Rød uddelegerer derefter opgaver ud fra et strategisk ressourceperspektiv.

Ligeledes er det naturligt at skifte imellem arena 3 (gruppen) og arena 4 (netværk), når gruppen diskuterer netværkskontakter. Her er det i gruppen vigtigt at blive orienteret om, hvorfor denne netværkskontakt inddrages, hvad der forventes af kontakten etc. Ligeledes er det vigtigt at kontakten fastholdes i rødt referat.

Det skal her gentages, at det ovenstående skitserede systems hensigt er at lede en selvorganiserende videnssøgningsproces. Det er et autopoesis system, der har til hensigt at lede en innovationsproces hen imod et videnspotentiale, der kan danne baggrund for en innovation. Det er hensigten, at denne søge-, bearbejdningsproces danner så stort et videnspotentiale som muligt, og at processen er transparent. Det kræver nogen træning og instruktion at indøve systemet, men resultatet for gruppen er at beherske et autopoesis system, der kan angive retning af og lede den innovative proces.

3.2. Kubus®net

Kubus®net er et IT-båret værktøj, der er tilgængeligt på internettet for at give aktører mulighed for at logge op og benytte systemet uden begrænsning i tid og rum. Møder er kernen i systemet. Grundlaget er individers interaktion og menings/videns-dannelse. Beskrivelsen af denne proces er ”in real time” og progressiv. Uden en fast ramme til at kommunikere og fastholde denne interaktion aktørerne imellem ville processen kun delvist kunne beskrives retrospektivt, og den i denne sammenhæng mest værdifulde viden ville tabes.

Flyvbjerg (1991) beskriver en slags historisk metode, hvor man går tilbage i et forløb og rekonstruerer samme ud fra en minutiøs gennemgang af det frasorterede og ”glemte” materiale. De små papirlapper beskriver tanker og spor, der ikke blev fulgt, eller som måske blev indeholdt i en senere overordnet beslutning. Igennem kubus®arbejdsformen er dette arbejde gjort. Den emergente proces er fastholdt og gjort sporbar.

Metoden forsøger at fastholde og rekonstruere den kontekst, som beslutninger og arbejdet befandt sig i undervejs. Metoden har fokus på genesen før dannelsen af den kontekst, som leder frem til ”de store beslutninger”. Kubus®net beskriver og leder genesen. Eller i overensstemmelse med vores

terminologi - prejektfasen. Mange andre større programmer og databaser kunne være benyttet. Men kubus®net er specielt udviklet til netop at fastholde og beskrive denne dynamik.

Når kubus®net benyttes i virksomheder ”fanger” den invention, så at sige før en virksomheds egne aktører ”ser” den. Det er følsomt at arbejde på dette område. Det ligger tæt på virksomhedens hjerterødder. Derfor er kubus®net beskyttet ved kryptografering af information og password. Der er mulighed for at give forskellige aktører forskellig grad af brugertilladelse - f.eks. adgang til et enkelt projekt eller flere, adgang til at skrive i kubus®net, adgang til at se alt. En forudsætning for at kunne benytte systemet er, at aktørerne er bekendt med kubus®modellen og den medfølgende ”værktøjskasse”. Ligeledes forudsættes en vis viden om PC brug, samt databasens funktion.

Kubus®nets overordnede struktur er en tidsakse, hvor alle aktiviteter og arkiveringer registreres. Den er suppleret med en visuel afbildning (et mindmap, jf. nedenfor), som giver et visuelt overblik over, hvordan information er koblet. Her kan man hurtigt få overblik over kritiske veje og koblinger af information. Man kan her benytte et billede som et ”videnstræ”.

Brug af basen kræver kendskab til mindmap notatteknik, der er en af de sikreste teknikker til at danne overblik og registrering af information og koblinger imellem samme. Mindmaps giver overblik og viden omkring dynamiske gruppeprocesser og den viden, der dannes gennem teamets arbejde. Det tager ikke lang tid at lære denne teknik, og mange skoler og læreanstalter forudsætter, at man er bekendt med dem.

Ved at fastholde de omtalte processer skabes der også mulighed for senere at indse, hvad man ikke vidste. Hele forløbet er gemt i databasen. Man kan efter kortere eller længere tid gå ind og undersøge, hvordan beslutnings- og vidensgrundlag er ændret over tid. Såfremt arbejdet ikke i første omgang leder til en innovation kan det genoptages, hvis nye informationer dukker op. Yderligere er der den mulighed at arbejdet er resultatløst, men at andre bryder igennem indenfor samme område. Her giver basen mulighed for læring ved at analysere, om man burde have nået resultater, og hvad der blokerede for egne resultater.

Kubus®nets underliggende struktur består af en række ”arbejdspapirer”, der strukturerer gruppens arbejde i prejektfasen. Med at strukturere menes, at papirerne er opdelt i felter der kan skrives i. Den skrivende vejledes, således at væsentlige opgaver, refleksioner og kommunikation ikke udelades under arbejdet. Arbejdsprocessen i basen er emergent, derfor registreres alle ændringer, deres oprindelse og konsekvens. Det kunne f.eks. være strategi, fokus, ledelsesrolleændring etc.

Kubus®net fremstilles grafisk i figur 2 nedenfor, og vi skal kort omtale de enkelte elementer.

Kubus®net er opbygget som database. Søgesystemet er en central funktion, der kan lede frem og tilbage i alle basens informationer. Vil man f.eks. vide, hvorfor man har besluttet, at et produkt skal være rødt, kan man lede tilbage til oprindelsen for denne beslutning. På hvilket møde blev beslutningen truffet, af hvem, ud fra hvilke kontakter, på grundlag af hvilken informationsmængde og -kvalitet samt bearbejdningsgrad af information (dvs. vidensdybde)?

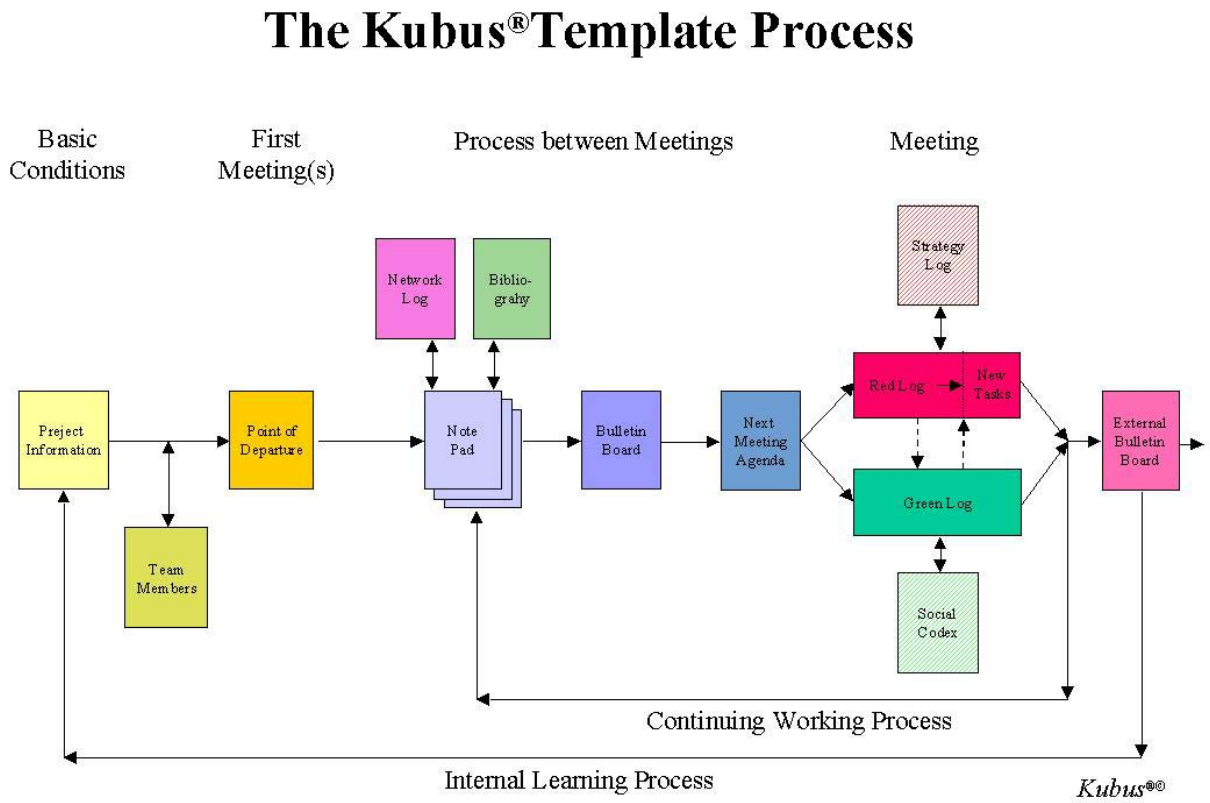
Message board, opslagstavlen til kommunikation imellem aktørerne. Her kan alle skrive, modtage besked om møder, ændrede tider, gæster, fravær etc.

Prejekt information, er det første "arbejdspapir". Det er struktureret således, at det fanger og fastholder gruppens, og de eksterne aktørers (f.eks. virksomhedsledelsens) meninger omkring begivenhedens opstart. Interessenter angives sammen med tidsramme og ressourcer for projektet etc.

Team members. Registrering af gruppens deltagere med information om samme, f.eks. adresse, telefon, fax, e-mail etc. Basen kan benyttes internationalt og til kommunikation imellem aktører, der ikke kan mødes fysisk. I så fald inkluderes CV, kort levnedsbeskrivelse, særlige interesser, færdigheder, uddannelse etc.

Point of departure. Det første møde i gruppen. Her fastlægges det udfaldsrum, som arbejdet indtil den første strategiske justering kan bevæge sig og ledes i. Den nedre grænse kan være at aktørerne føler de spilder deres tid og ikke kan acceptere denne arbejdsmetode, tidsbegrænsning etc. Den øvre grænse kan være begrænset af ambitionsniveau. Vil vi gennemføre hele processen, eller vil vi arbejde os frem til et koncept, der overtages af andre?, etc. "Serviceledelsen" lægges fast, man uddelegerer ledelsesroller. De afprøves, diskuteres og justeres gennem feedback. Denne proces vil gentages under hele forløbet.

Figur 2



Kilde: Herlau og Tetzschner (1999:279).

Det anbefales at grøn leder i dette møde, der ofte er vanskeligt at styre og som generelt ikke bevæger sig ud af grøn leders domæne, styrer mødet på en stor mindmap, der f.eks. føres på en tavle eller flipover. I perioder vælges en mere rød ledelse, i andre faser har man bedre resultater med en mere grøn ledelse.

For den der ikke har prøvet denne arbejdsform, kan det virke overraskende at deltagerne er i stand til at håndtere denne proces. Hersey og Blanchard (1975) mener, at uden en vis modenhed hos deltagerne kan en sådan ledelsesform ikke praktiseres. Det er vores erfaring, at denne modenhed generelt findes hos aktørerne, hvis de forstår opgaven og har fået diskuteret hvilke alternativer der foreligger.

I point of departure-mødet skal gruppen vænne sig til kubus®arbejdsformens grundtanke. Der skal opbygges kommunikerede videnspotentialer i gruppen, omkring det gruppens medlemmer ikke ved noget om. Kreativitet er at bryde ud af det kognitive bur, der ofte består af det, man indforstået tror at man ved. Det er meget svært at lede en samtale om det man ikke ved, eller indrømme manglende viden overfor andre. Derfor må der ledes efter andre principper, end man er vant til. Processen for-

løber kun, når ledelsen, mødeafholdelsen og den kommunikerede vidensopbygning, er transparent. Det kan virke besværligt. Det er lettere at stole på, at de gode idéer blot dukker op, eller en konsulent løser problemet.

Vi må altså være forberedt på, at nogle aktører forlader arbejdet her. Arbejdsformen strider mod deres grundlæggende antagelser, og så kan de ikke ledes efter det ledelsesprincip der bygger på subjekt/subjektrelationen. Men det skal understreges, at der ikke må herske den underliggende antagelse, at "den der ikke er med, er imod". Det er ikke alle mennesker, der er lige egnet til eller bryder sig om, at arbejde i den usikkerhed og kompleksitet, der er i den indledende turbulente fase af en innovativ proces. Og det er godt. Den daglige drift kræver andre værdifulde kvalifikationer.

Mødet afholdes under den duopole ledelse, der leder arbejdet i de seks arenaer. De første møder vil fortrinsvis pågå i arena tre, gruppen.

> Point of depature-mødet aktiverer "arbejdspapirer", dvs. dele af databasen, der endnu ikke er beskrevet. De interne spilleregler i gruppen – den sociale kodeks - fastlægges - møde, arbejdsdisciplin, ledelsesrolle adfærd, strategi, næste møde etc. Dette registreres i de referater rød og grøn leder tager på mødet.

Note Pad. Det vigtigste element i kubus®net er de enkelte aktørers "arbejdspapir", der benyttes imellem møderne. Her fastholdes arbejdsprocessen, her bearbejdes og løses opgaver, nye veje frem angives, idéer foreslås og opgives. Her registreres de første resultater af arbejdet. Det er vigtigt, at der er et godt samarbejde og disciplin i gruppen omkring brugen af notepads. Opgaver, der uddelegeres af rød leder efter strategiske- og ressourcehensyn, og som der sikres god instruktion omkring af grøn leder, skal dokumenteres i notepads, så informationen kan relateres til beslutningsreferater, netværk, arkiv etc. Det vigtigste er, at den overskrift opgaven gives under, fastholdes i "arbejdspapiret". Svigter dette, svarer det til at man i en virksomhed undlader alfabetisk arkivering og putter materiale ned hvor der er bedst plads. Der gives feedback til ledelsen omkring opgaven. Notepads skal afsluttes med en konklusion, abstrakt.

Notepads er tæt koblet til **Netværk Log**, der fastholder alle fælles netværkskontakter. Der er en større arkivfunktion til rådighed for aktørerne i **External Data**.

Bulletin Board. Denne "opslagstavle" indeholder agenda for næste møde. Her anbefales nye idéer, opgivne idéer og her sættes abstracts fra notepads, samt oplysning om næste møde. Denne korte refererede side kan med stort udbytte læses af deltagere, der ikke kan eller har deltaget i møder. Ligeledes kan eksterne aktører herigennem let følge med i arbejdet og følge udviklinger. Ønskes noget undersøgt nærmere, kan der blot klikkes til den underliggende notepad.

Rød og Grøn Log. Her opsamles og fastholdes mødeforløbet og dets resultater. Der er tidligere argumenteret for den delte ledelse i forbindelse med point of departure. Såfremt denne opdeling holdes så stringent, at de to ledelsesroller udvikles og fastholdes konsekvent igennem forløbet, er det muligt at kommunikere mødeaktiviteten til andre aktører og interessenter. Kun ved at kunne følge med i hvor dybt der er spurgt, ved at kunne følge dialogen, der leder frem til ikke-viden, der undersøges i notepads, kan den eksterne aktør forstå og tolke dybden af arbejdet, dvs. hvor meget der er arbejdet for at tilvejebringe og behandle information. Dette perspektiv er især vigtigt, hvis internationale aktører inddrages eller skal have adgang til kubus®net.

Green Log. Den grønne mødelederfunktion omfatter grundlæggende: Holde fast på emnet, sørge for at alle er med og deltager samt sikre, at der er instrueret omkring de opgaver, der uddelegeres. Rollen dannes, udvikles og ændres løbende under arbejdsprocessen. Der sker stadige skift, når andre aktører i gruppen påtager sig denne funktion.

For bedst muligt at kunne følge med i og fange alle forløb og faser i mødet, benytter grøn leder mindmap notatteknik under møderne. Det er erfaringen, at grønne mødeledere, der mestrer denne teknik, er af stor værdi for arbejdet. Det grønne mødereferat er opbygget ud fra mindmaps. Her kan angives symboler der er aftalt, f.eks. et lyn ved en konflikt der blusser op, en pære der lyser ved generering af en god idé, etc. Når den bearbejdede mindmap lægges ind i data basen i Green Log, forsynes den med uddybende skrevne kommentarer. Her registreres ligeledes ændringer i kodeks, tilbagemelding til aktørerne og besked til gruppen. Det skal understeges, at den grønne leder ikke er en kreativitets"konsulent". Det er aktørerne, der skal levere materialet. De støttes af den service grøn yder gennem sin mødeledelse. Grupper, der løber ind i procesproblemer, kan generelt finde problemet her. Man har lagt et traditionelt ledelsesansvar på denne funktion, der blot skal være en støttende ramme der sikrer, at den divergente proces der genereres her ikke blot er en ukontrolleret brainstorming.

Red Log. Den røde mødeleders rolle er at fastholde strategi, fordele opgaver og kontrollere om opgaverne bliver udført. Meget gruppearbejde går galt, fordi man ikke når nogen vegne. Det hele ender i snak. De der har fået opgaver kniber udenom arbejdet, fordi de ikke har forstået opgaven, eller ikke har haft tid til at udføre den. Rød leders opgave er at sikre fremdrift, at skære igennem, Hvis aktørerne efter arbejde i grøn leders område ikke er nået frem til noget særligt godt resultat at fordele opgaver ud fra, er det rød leders opgave at påpege dette: "Jeg kan ikke se, hvordan jeg kan omsætte det foreliggende til opgaver, der bringer os videre. Det svarer ikke til det niveau jeg synes må være rimeligt for denne gruppe" – tilbage til grøn. Rød leders mødereferat ligner et traditionelt mødereferat, der fanger beslutninger: Hvem gør hvad og til hvornår?

Rød funktion er traditionel. De fleste finder let ind i denne rolle, men indser snart at det underlig-

gende farlige spørgsmål: ”Hvordan styrer man, når der ikke er et mål?” ustandseligt dukker op. Rådet er at gennemføre rollen ret enerådigt. Det er i alles interesse, at der indsamles og bearbejdes viden, og at den vej der bedst sikrer dette, følges. Problemer diskuteres under feedback ved mødeafslutningen. Aktører, der ønsker at forfølge særlige mål, må have stor frihed til at forfølge dette under det udfaldsrum, der er aftalt, og den tid og de ressourcer, der forefindes. Der kan ikke ledes efter konsensus, da det netop er de aktører, der søger snoede anderledes veje, der pludselig åbner for den nye mulighed. Her er samarbejdet mellem de to ledelsesfunktioner vigtigt. Den der går sin egen vej fastholdes (af grøn) i en god kommunikation med de andre.

Det røde referat indeholder også hvilke opgaver (tasks) der er uddelegeret, og til hvem. Resultater registreres. Fremdrift, og de veje der må forlades, registreres ligeledes her. Det gælder også skift i strategi, tildeling af nye opgaver, oplæg til næste møde og feedback til gruppen. Denne mulighed forelå også for grøn ledelsesfunktion. Det er ikke altid ledere er tilfredse, når de sidder alene med de administrative opgaver og vurderer indsatsen af deres arbejde, modholdt den fremdrift der kan registreres.

Til Red Log er knyttet **External Bulletin Board**, hvor rød kommunikerer resultater og fremdrift til interessenterne. **Strategy Log** opsamler og kommunikerer de ændringer og tanker, der ligger bagved den strategi der arbejdes under.

Som en slags efterskrift bør det fremhæves, at man mere eller mindre kan narre sig selv eller en leder, men man kan ikke narre to ledere i kubus®konceptet. Det vil meget snart fremgå af ledernes referater, hvordan byrderne fordeles, og hvem der trækker. Herved undgås en del diskussion. Det er aktørerne, der har ansvaret og som skal indgå i en konstruktiv regulerende dialog, der omhandler ledelse og kvalitet af arbejdet under processen.

Som det blev nævnt under gennemgangen af kubus®modellen i afsnit 3.1, har den enkelte aktør den største magt i dette system. I møderne ved at gøre sig ledelsesbar og orientere sig om, hvad de ønsker, hvad der vedrører dem og hvad de forpligter sig til. I det daglige arbejde ved at lægge arbejde og omhu i notepads. Det er her videnspotentialet og meningen med arbejdet dannes. Ledelsesfunktionen er rammen for alles ansvar. Her må vi igen tænke tilbage på didaktik. Hvis aktørerne gribes af en gold præstations- og metodetankegang, er logikken jo, at halvtreds notepads giver en lille innovation, halvfjerds en større, men hundrede må være det bedste. Men det er graden af bearbejdningen og refleksionen der giver resultat. Det kan snusfornuftigt angives, at den gruppe aktører, der innoverer ud fra megen kommunikeret og struktureret information, generelt når bedre resultater end ved gættemetoder.

Hermed er fremstillingen af kubus®net som statisk beskrivelse slut. Flere gange i teksten er nævnt,

læring, feedback, emergens, refleksion, ændring. I figur 2 er der angivet en kobling fra kubusmødet tilbage til notepads. Systemet er et feedback system med positiv og negativ feedback. Det er ligeledes fremført, at der dannes viden og koblinger mellem aktørerne, der igen leder frem til ny viden og koblinger.

Ovenstående danner udelukkende en kodificeret og abstrakt fremstilling af den arbejdsmetode som de studerende anvendte. Hvis man vil ind og se på hvordan denne arbejdsmetode blev udmøntet i praksis henvises man til www.kubusnet.dk, hvor der er nærmere anvisninger. I det næste afsnit skal vi så kort resumere, hvilke resultater de fem teams nåede frem til hvad angår innovation af nye koncepter for attraktorer i de tre lokalsamfund.

4. Fem koncepter for nye attraktorer

Hvordan gik det så i fase 1, da de studerende i teams forsøgte at undfange nye attraktorer? I dette afsnit følger en kort omtale af resultaterne af de fem teams arbejde. Vi går ikke ind i arbejdsprocesserne, men henviser blot til de studerendes eksamensprojekter, hvor disse er beskrevet, og hvis man er interesseret i detaljerne bag disse processer skal man som sagt ind og kigge på kubus®net, hvor alle data, også eksformation i form af bortkastet information, dvs. information der ikke er anvendt i forbindelse af udarbejdelse af koncept for en ny attraktor, er bevaret.

4.1. ”Living Viking” en viking kulisse i Helsingørområdet

Projektet er beskrevet i Foster m.fl. (2001), der består af en procesanalyse af gruppens arbejde samt en række bilag. Et af disse er et forretningsprospekt for ”living viking”, der er gengivet i bilag 1. Prospektet bygger på en autentisk vikingekulisse, placeret på et fredet areal i Frederiksborg amt (med vikingetraditioner). Kulissen består af et jordområde, hvor der anlægges historisk korrekte bygninger, med langhus og 2 beboelseshuse med plads til i alt 50 beboere. Kulissen kan opfattes som et hotel, som kunden booker sig ind på, og som fyldes med aktiviteter, der imødekommer kundens behov. Et ophold i kulissen kan vare lige fra en dag til 2 uger eller mere. Kulissen kan tilpasses kundens individuelle behov og skal tilbyde et sortiment af aktiviteter, som kan afsættes til mange forskellige målgrupper. De primære målgrupper identificeres som erhvervsturister (teambuilding/coaching/firmaarrangementer), uddannelse (lejrskoler) samt det traditionelle turistsegment.

Kulisse konceptet skal bygge på en bred vifte af korrekte vikingeaktiviteter (vikingekampe, madlavning, vævning, smedning) til rollespil og andet. Kulissen er mindre afhængig af vejret og kan blive besøgt hele året, idet det er den autentiske oplevelse der er i centrum og ikke bekvemmeligheden. Placeringen i Frederiksborg Amt betyder at Living Viking kulissen territorial differentierer sig fra Trelleborg ved Slagelse og Foreviken i Skåne med et opland på 1,8 millioner mennesker inden-

for 1 ½ times rækkevidde. Dette er vigtigt fordi 80 % af en attraktions besøgende er bosiddende indenfor en radius på denne transporttid.

Nok så væsentligt er imidlertid også at Living Viking konceptet i sit indhold som en kulisse for de besøgendes egne aktiviteter i et lidt længerevarende ophold også adskiller sig fra de nærliggende vikingecentre. Således vil kulissen ud fra de i projektet knyttede netværkskontakter også kunne opnå samarbejde med Trelleborg og diverse vikingeforeninger.

Hvad angår økonomien tyder tallene i forretningskonceptet i bilag 1 også på at Living Viking med stor sandsynlighed kan blive en sund forretning. For at starte konceptet op er der behov for en startkapital på 6-7 millioner kr. Men allerede efter 1 års drift vil projektet iflg. de foreløbige tal give en særdeles positiv forrentning. På dette stadium af konceptudviklingen vil sådanne beregninger naturligvis være behæftet med usikkerhed og i nogen udstrækning være udtryk for ”tænk på et tal”. Men gruppen peger selv på nogle af de væsentlige usikkerheder og på hvorledes man enten kan imødegå disse eller undersøge dem nærmere.

Sammenfattende er der tale om et foreløbigt forretningskoncept, som der er grundlag for at undersøge betydeligt nærmere og forsøge at få ”seed capital” til at komme i gang med, og hvis en sådan udarbejdelse af en egentlig forretningsplan stadig peger på at det kan blive en sund forretning, gå videre med at finde egentlige investorer f.eks. i form af en pensionskasse.

Studenterteamet pegede på erhvervs- og turistchefen i Helsingør kommune som den oplagte part til at videreføre projektet i første omgang.

4.2. ”To be guided” – en ny byguide til Helsingør

Projektet er beskrevet i Christensen m.fl. (2001), som indeholder en skitse til forretningsplan, der er gengivet i bilag 2 og som kort refereres nedenfor. Ideen er en ny type papirbaseret engelsksproget byguide over Helsingør, der giver brugeren et hurtigt og samlet overblik over de muligheder, som Helsingør har at byde på i form af attraktioner, forretninger, spisesteder og kunst.

Guiden henvender sig både til turister og til fastboende i hele Helsingørs opland. Baggrunden for de studerendes koncept er, at de nuværende turistbrochurer for Helsingør er meget fragmenterede på grund af specialisering mod bestemte typer af attraktioner eller enkelte attraktioner. Med disse brochurer skabes der ikke et hurtigt overblik over attraktioner i Helsingør, og hvor de ligger i forhold til hinanden, og brugeren mangler samtidig et overblik over mulighederne for shopping og bespisning. Guiden bliver derved komplementær til de eksisterende brochurer.

Indholdet af guiden er en kategoriseret liste af attraktioner, shopping muligheder og spisesteder i Helsingør, som tænkes angivet med nummerering og farver på bykortet. Kategorierne er:

- ”to be inspired” med et indhold af design
- ”to be dressed” med et indhold af mode
- ”to be enlighted” med et indhold af kunst
- ”to be served” med et indhold af spisesteder, cafeer og barer
- ”to be heard” med indholdet musik og elektronik
- ”to be treated” med indhold af overnatningssteder
- ”to be informed” med indhold af informationscentre

Guiden skal udkomme mindst to gange om året, men kun annonceindtægter og dermed finansiering sætter i princippet sin begrænsning for udgivelsesfrekvensen.

Guiden skal finansieres af de attraktioner, butikker og spisesteder mv. der medtages i guiden. Alle har mulighed for at blive nævnt med en prik på kortet, men hvis der ønskes yderligere eksponering kan man få et billede og meget kort beskrivelse i margenen på kortsiden, og en endnu bedre eksponering kan købes i form af større annoncer på bagsiden.

Forretningsplanen i bilag 2 indeholder endvidere en række overvejelser angående målgrupper og segmentering af disse i forhold til brochuren, om distribution, om forretningssystem og organisation, samarbejdspartnere og netværksmuligheder, en handlingsplan, diskussion af muligheder og risici, samt endelig et økonomiafsnit. En del af oplysningerne i sidstnævnte bygger på skøn, men alt i alt er der tale om dels en ret lille pengestrøm og dermed finansieringsbehov og samtidig er der tale om at salg af annoncer skal ske på grundlag af en prototype før den egentlige produktion og distribution.

Sammenfattende er der absolut tale om et overskueligt koncept, som det vil være relativt let at undersøge nærmere og derefter realisere uden de store investeringer og med en relativt lav risiko for at lide tab. Der er tale om informationsformidling og næppe et egentligt selvstændigt forretningsområde for en privat virksomhed. Dertil synes pengestrømmen at være for lille. Studenterteamet videregav derfor projektet til Helsingørs Kommunes informationschef og projektleder, der under et interview havde vist stor interesse for ideen.

4.3. ”Factory Outlet DK” i Køge bugt området

Projektets proces og resultat er beskrevet i Gethmann m.fl. (2001). Projektet er sammenfattet i en skitse til en forretningsplan som er gengivet i bilag 3. Projektets ide bygger på uventet succes for

tilsvarende factory outlets i udlandet, hvor det bl.a. kendes fra USA, Storbritannien og Sverige. Ideen bygger på at tøjproducenter og grossister af mærketøj kun har begrænsede muligheder for at afsætte deres overskudsproduktion. Derfor skal Factory Outlet DK tilbyde internationale og nationale producenter og grossister indenfor den eksklusive del af beklædningsindustrien en organiseret afsætningskanal til overskudsproduktion og produkter med utilsigtet lav omsætningshastighed.

Konceptet bygger på at producenterne kan leje sig til plads uden at skulle engagere sig yderligere i salgsprocessen. Producenterne skal blot levere deres overskudsproduktion og ældre kollektioner efter eget valg. Herefter skal Factory Outlet DK være i stand til at varetage alle øvrige funktioner at varetage alle øvrige funktioner som butiksindretning, uddannelse af personale, personaleadministration og salg. Konceptet er dog fleksibelt, således at producenten selv kan bestemme deres involveringsgrad. Ønsker en producent selv at styre hele afsætningsprocessen kan han vælge det og derved opnå en lavere omkostning.

Som nævnt er der gode erfaringer med oprettelsen af denne type udsalgssteder i udlandet. Men en afgørende faktor er placeringen. Her er planen at placeringen skal være på en grund ved frakørsel 34 på motorvej E20 relativt tæt på Køge bymidte, hvilket giver et tilstrækkeligt stort opland for de forventede bilkørende kunder. Men der er en række fysiske forudsætninger der skal opfyldes, herunder sandsynligvis dispensation fra planloven, byggetilladelse etc. Endvidere stilles der ret store krav til investeringer og til ansættelse af en professionel og forretningsvant ledelse.

Af bilag 3 fremgår en række af disse forhold, ligesom der overvejelser ang. markedsføringsstrategi, organisation samt nogle økonomiske vurderinger, der nok giver et positivt resultat, men som samtidig hviler på et særdeles usikkert grundlag.

Vi vil ikke gøre mere ud af projektet i denne sammenhæng. Ikke fordi vi mener, der er tale om et dårligt koncept i forhold til undfangelse af en ny attraktor for Køge Bugt området. Det afgørende er imidlertid, at dette projekt næppe kan løftes af lokale kræfter i Køge. Studenterteamet pegede da heller ikke på nogen organisation eller institution, som det var nærliggende til at arbejde videre med projektet. Det er et selvstændigt forretningsprojekt, der stiller meget store krav til den entreprenelle enhed, der vil forsøge at realisere det.

4.4. ”Event.dk” i Køge bugt området

Projektet er beskrevet og processen bag innovationen analyseret i Knack m.fl. (2001). Forretningsplanen er gengivet i bilag 4. Formålet med forretningsplanen er at skabe en skabelon for et skalerbart koncept, der kan integreres i alle Danmarks regioner, men med Køge Bugt området som specifik analysegenstand.

Baggrunden er at markedet for koordinering af firma arrangementer og aktiviteter er stærkt fragmenteret både på udbuds og på efterspørgselssiden. Event.dk's indfaldsvinkel er at der er en lang række aktører og foreninger i de lokale regioner, som kan tilbyde en række attraktive services, som man med fordel kan sælge til danske virksomheder. Problemet er at der ikke er nogen intern koordinering mellem de lokale aktører, hvorfor der ikke opstår de synergieffekter, som gør det muligt at afsætte deres ydelser til virksomhederne. Event.dk skal derfor opbygge en kvalitativ videnbank, som afdækker lokalområdets udbud.

Ideen bag Event.dk er derfor at skabe et netværk for salg af begivenheder, arrangementer og sociale aktiviteter til danske virksomheder med udgangspunkt i anvendelsen af lokale ressourcer. Visionen er at udvikle Danmarks førende event-portal, der sælger og markedsfører unikke firmaarrangementer. Via portalen skal det være muligt at skabe fuldt overblik over alle tilbud fra lokale leverandører. Virksomhederne kan selv vælge leverandør afhængigt af behov, men som en unik service skal det være muligt at sammensætte specifikke event-pakker, som indeholder en række ydelser. Portalen vil endvidere tilbyde eventkoordinering som betyder at virksomheder ikke behøver at bekymre sig om det praktiske arbejde. Virksomhederne skal blot vælge/sammensætte en eventpakke, hvorefter al koordinering og praktisk gennemførelse varetages af lokale personer.

Den praktiske organisering af arbejdet fremgår også af Knack m.fl. (2001) og til dels af bilag 4. Det er karakteristisk at de lokale udbydere skal inddrages i opbygningen af event-pakker og driften af portalen gennem et partner program, og at de lokale udbydere ikke alene består af servicevirksomheder men også foreninger og klubber der kan og vil tilbyde aktiviteter.

En mindre markedsanalyse tyder på at der er et kundebehov. Der er skitser til salg- og marketing strategi og organisation, samt overvejelser ang. økonomi og finansiering samt risikofaktorer.

Sammenfattende er der tale om et koncept der ikke kræver de helt store investeringer men en hel del arbejde med netværksopbygning. Konceptets store fordel er at der ikke er nogle direkte konkurrenter, idet de eksisterende eventbureauer koncentrerer sig om de meget store og dyre arrangementer, mens der ikke er nogen der henvender sig til små og mellemstore virksomheder, og som bygger på lokale partnere. En anden væsentlig fordel ved projektet er at hvis pilotprojektet i et udvalgt lokalsamfund lykkes kan det hurtigt udbygges og spredes til andre lokale områder. Studenterteamet videregav ikke projektet til nogle lokale aktører. For det første var der ingen der havde vist interesse for at påtage sig en koordinator rolle, mens der var stor interesse for at deltage som leverandør/partner. For det andet betragtede teamet projektet i Køge som et pilotprojekt til et landsdækkende projekt. De ville selv prøve at arbejde videre med det.

4.5. Begynd et fedt liv på Samsø

Projektet er beskrevet i Schnack, Adam m.fl. (2001), og som gengivet i bilag 5 rummer det et prospekt for en innovation og en forretningsplan, men ikke en egentlig skitse til en forretningsplan.

Prospektet går ud på at etablere et livsstilcenter på Samsø, som har til formål at bistå med en holistisk behandling af personer som lider af fedme. Centret skal adskille sig fra andre lignende projekter ved at fokusere på en behandling, hvor individets perspektiv af sin krop og livssyn søges ændret, for der i gennem at opnå vægttab.

Succes kriteriet er at skabe mere turisme på Samsø, hvilket defineres som flere indtægtsdgivende besøgende, hvilket gerne skulle føre til flere arbejdspladser for lokalbefolkningen på Samsø – vel at mærke også udenfor den traditionelle turist sæson.

Turisme vurderes altså ikke blot ud fra en mikroøkonomisk rationalitet, men også ud fra et bredere makroøkonomisk perspektiv. Livsstilcentret skal hjælpe gæsterne til øget livskvalitet, men også øge samsingernes trivsel og velfærd, hvor beskæftigelse er midlet.

De noget kortfattede analyser i prospektet peger dels på en placering på et hotel, med de fleste af de nødvendige faciliteter. Endvidere fremgår det at efterspørgslen på kurophold som kan hjælpe kraftigt overvægtige er stor og stadig stigende. Men i øvrigt er der ikke mange faktuelle oplysninger at hente i prospektet.

Sammenfattende kunne man derfor fristes til at konkludere at der ikke er meget at hente. Men på den anden side er der næppe tvivl om at overvægt og specielt et udtalt ønske om at bekæmpe overvægt generelt i dagens Danmark udgør et stort potentiale for entrepreurer, også fordi det offentlige og sundhedsvæsnet vil engagere sig mere og mere i det. Der er i den nære fremtid både plads til forskellige former for kurcentre og for mere ambulante former. Hvad angår kurcentre, hvor klienterne alligevel skal væk fra hjemmet burde lokalsamfund, der ligger i udkanten og som ofte har store naturværdier, kunne byde sig til forudsat den nødvendige kvalificerede arbejdskraft kan skaffes. Gruppen pegede på en bestemt person som iværksætter af projektet og overdrog alle rettigheder til hende. Hun er studerende og har iflg. sit CV ikke speciel tilknytning til Samsø.

4.6. Delkonklusion: undfangelse af attraktorer

Det første der springer i øjnene er hvor forskellige resultaterne af de fem studenterteams arbejde blev. Der er vel heller ikke i alle tilfælde tale om undfangelse af nye attraktorer. Men ”Living Viking”, ”Factory Outlet” og livsstilcenter på Samsø i forhold til overvægt er produktinnovationer i forhold til turisme og vel også konceptdannelse i forhold til en ny attraktor. Både ”Event DK” og

”To be guided” er en kombination af markedsinnovation med en ny form for markedsføring og en logistik innovation med nye former for at levere produktet til forbrugerne. Om de så kan fungere som attraktorer er mere diskutabelt, de fungerer snarere som formidlere af eksisterende attraktioner.

Men som det er fremgået ovenfor er projekterne også meget forskellige mht. de krav de stiller til de aktører der måtte prøve at realisere dem. ”Factory Outlet” kan næppe realiseres af andet end meget forretningsvante aktører. Enten af en virksomhed eller den type iværksættere, som Andersen m.fl. (1992) betegner som ”udbryderkonger”. Centret på Samsø stiller også forholdsvis store krav, men skulle alligevel kunne realiseres af lokale kræfter, såfremt der kunne etableres et samarbejde med personale bl.a. fra det endnu eksisterende lille sygehus på Samsø.

”To be guided” og ”Event DK” er koncepter der umiddelbart kan anvendes ikke alene i hhv. Helsingør og Køge, men i lokalsamfund i hele landet. Endelig er ”Living Viking” et projekt der mere eller mindre er skræddersyet til Nordsjælland, men som i princippet også kan lokaliseres andre steder med tilstrækkeligt stort et opland.

Alligevel er der ingen af disse innovative koncepter der er kommet ud af stedet efter de blev udarbejdet af de fem studenterteams. I næste afsnit skal vi derfor se på hvorfor anden fase af delprojektet reelt aldrig kom i gang.

5. De lokale turist udviklings systemer

Som sagt døde arbejdet med de fem koncepter efter at de studerende havde været til eksamen. Så svaret på det andet forskningsspørgsmål om aktører fra de tre lokalsamfund var i stand og til og villige til at overtage koncepterne med henblik på en realisering og udnyttelse af dem er klart nok og negativt. Det var aktørerne ikke, og i dette afsnit vil vi prøve at grave lidt dybere for at forklare dette resultat. Dette vil ske både ud fra nogle teoretiske referencerammer, men med inddragelse af empiri fra de 3 lokalsamfund som illustration.

Umiddelbart kunne man fristes til at konkludere, at de manglende forsøg på at realisere og udnytte koncepterne er ensbetydende med meget lav aktivitet og fravær af engagement i forhold til lokal turistudvikling. Dette vil dog være en forhastet konklusion. De to koncepter i Køge Bugt området, ”Factory Outlet” og ”Event DK”, var som nævnt ovenfor ikke umiddelbart relevante i forhold til lokale aktører. Og hvad de tre andre koncepter angår, kan vi kun konkludere, at disse potentielle attraktorer ikke var i stand til at aktivere de lokale turist udviklings systemer, der måtte findes. Det skal også tilføjes at vi ikke pressede på. Ud fra vore tidligere erfaringer med lokal erhvervsudvikling er det halsløs gerning at prøve at presse lokale aktører til at definere sig selv som problemejere, dvs. som aktører med forståelse for problemerne, og motivation for at gøre noget ved dem, faktisk

handler (Herlau og Tetzschner 1999.a og Tetzschner 2001). Men i forhold til de tre resterende projekter må vi spørge hvorfor der ikke var nogle lokale aktører der tog dem op.

5.1. Aktører i lokal turistudvikling

Jensen, Mattsson og Sundbo (2002) har udviklet en model for udvikling og vækst i turisme gennem udnyttelse af attraktorer, jf. figur 3:

Figur 3. Model for udvikling og vækst i turisme gennem udnyttelse af attraktorer

ATTRAKTOR

⇓

ISCENESÆTTER ⇒ **SCENE ⇔ Vedligeholder**

⇑
⇓

TURISTSEKTOREN

Kilde: Jensen, Mattsson og Sundbo (figur 2002:9).

> Modellen skal forstås således, at den beskriver en succesfuld skabelse af en strategisk innovation i form af et koncept, der udnytter en eksisterende attraktor (Jensen, Mattsson og Sundbo 2002:9).

Det afgørende er, at attraktoren skaber opmærksomhed og at iscenesætteren udnytter den til at skabe en scene for turisme eller i hvert tilfælde strukturen til en scene. Men scenen må også konceptualiseres, dvs. organiseres så den består af såvel håndgribelige attraktionselementer og faciliteter.

> Vedligeholderen er en organisation eller person (i visse tilfælde idemageren selv), som overtager ideen, udvikler scenen og får forskellige virksomheder, institutioner og andre aktører engageret i den således at scenen kan være grobund for en turistudvikling. Vedligeholderen står for det seje træk (Jensen, Mattsson og Sundbo 2002:10).

Således kunne man ud fra denne model karakterisere de fem studenterteams som iscenesættere. Men til forskel fra den ovenstående model er der i tre af tilfælde ikke tale om at der findes nogen attraktor, men at de studerende gennem deres innovative proces danner koncepter for nye attraktorer: ”Living viking”, ”livsstilcenter for overvægtige” og ”Factory Outlet”. De to andre projekter lagde

gennem logistik og markedsinnovation op til en ny organisering af eksisterende turistvirksomheder, så de tilsammen kunne siges at blive til en attraktor. Men generelt kan det siges at:

> Det vanskelige er ofte at få øje på iscenesætteren af en scene, men det allervanskeligste er at udvikle eller vedligeholde denne scene. Her kan man imidlertid gøre en indsats udefra for at skabe vedligeholdere (Jensen, Mattsson og Sundbo 2002:56).

Forfatterne fortsætter med at konstatere, at en vedligeholder kan opstå af mindst tre veje: via en enkeltperson, via en større virksomhedsorganisation og via halvoffentlige organisationer, og at omverden herunder politiske instanser kun har ringe indflydelse på de to første:

> Vedligeholdelsespersonen kan ikke skabes eller hyres på markedet. De kommer enten af sig selv eller også kommer de ikke. Den store virksomhed, der kunne fungere som vedligeholder, kan omgivelserne måske i større grad påvirke, men den vil ofte have sig egen strategi……så den er svær at flytte (Jensen, Mattsson og Sundbo 2002:56).

Derimod mener Jensen, Mattsson og Sundbo (2002:57), at omgivelserne i høj grad kan influere på den tredje vej, de halvoffentlige organisationer, der f.eks. både er finansieret ved offentlige tilskud, af fonds og medlemsbidrag, samt noget indtægtsgivende virksomhed.

Sådanne halvoffentlige organisationer eksisterer da også i form af turistkontorer, lokale erhvervsråd o. lign. Men det er nok relativt sjældent betingelserne for at skabe en succesfuld vedligeholder organisation er opfyldt. Disse betingelser kan en kommune, et amt eller en privat sammenslutning gøre noget for at fremme. Betingelserne er iflg. Jensen, Mattsson og Sundbo (2002:57-59):

- Stor og professionel organisation
- Fokuseret strategi
- Forretningsorienteret
- Ledende person
- Stærk markedsføring
- Netværksdannelse
- Inddrage mange faktorer
- Innovation fremmes
- Offentlige tilskud i hvert tilfælde i startfasen

De fleste af disse betingelser giver sig selv, men vi skal specielt uddybe ang. den ledende person og netværksdannelse nedenfor. Men først skal vi relatere disse overvejelser angående vedligeholder rollen til de fem koncepter, som blev opbygget af de fem studenterteams.

På Samsø vidste vi allerede inden de studerende gik i gang, at hverken turistkontoret eller andre halvoffentlige organisationer mente at besidde ressourcerne til at fungere som vedligeholder. Dette blev meget klart formuleret i nogle indledende interviews. Tilsvarende var der heller ingen af de lokale ildsjæle, der har opbygget mindre turistvirksomheder, som havde kræfter til at binde an med en vedligeholder funktion i forhold til nye projekter. De havde nok at gøre med at vedligeholde og udvikle deres egen virksomhed. Det endte jo også med at studenterteamet overdrog alle rettigheder til det skitserede koncept for et livsstilcenter, som de havde udarbejdet, til en enkeltperson. Og siden da er der intet sket. Det vil også være en stor opgave for en enkeltperson uden et stærkt lokalt netværk, da der som det fremgår af bilag 5 kun er tale om en idé skitse.

”Factory Outlet” er som flere gange tidligere nævnt nok et koncept, som kun kan realiseres af en større virksomhed. Det er en erhvervsmæssig innovation, hvis realisering stiller meget store krav både til at rejse kapital og til at slutte de nødvendige aftaler med producenter af internationale mærkevarer.

”Event DK” burde kunne realiseres med en halvoffentlig organisation som vedligeholder. Imidlertid mente studenterteamet, at der var så store forretningsmæssige perspektiver ved konceptet, så de selv ville gå videre med det. Dette arbejde er imidlertid gået i stå, som det ofte sker, når et team skal arbejde videre på fritidsbasis. Men netop dette projekt ville være oplagt at realisere for en halvoffentlig organisation, fordi der også ville være penge at tjene på at sælge konceptet til andre områder.

Hvad angår de to sidste projekter skete de i Helsingør området. I projektperioden var det lokale erhvervsfremme arbejde under reorganisering i Helsingør, hvilket naturligvis i sig selv skabte usikkerhed, hvad angår de halvoffentlige organisationers indsats. Men principielt skulle et koncept som ”Living Viking” kunne realiseres med en halvoffentlig organisation som vedligeholder. Konceptet blev videregivet til den konstituerede Erhvervs- og turistchef, men der er ikke blevet arbejdet videre med det.

Den nye byguide for Helsingør mente gruppen det var oplagt blev realiseret af kommunens Informationschef og projektleder, fordi hun havde udvist interesse for konceptet. Imidlertid vil en kommune normalt ikke være særligt godt rustet til at fungere som vedligeholder, fordi det er en rent offentlig institution. Vi vil udbygge dette argument og samtidig præcisere vedligeholder funktionen med udgangspunkt i en lidt anden generel model om lokal/regional erhvervsudvikling.

Baldersheim (1990:101) mener, at en generel tendens i den lokale/regionale erhvervsudvikling i Norden har været, at en ny rolle er kommet i tillæg til de traditionelle roller:

”*De traditionelle rollerne* er *idehaveren* (eller projektmakeren) og *dørvokteren*. Idehaveren er mannen

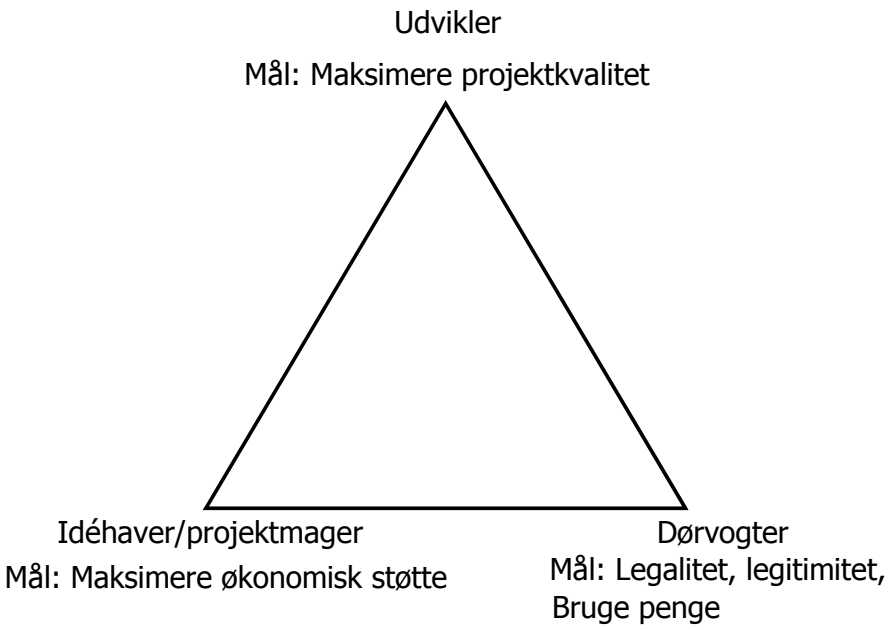
med prosjektet, søkeren som ber om støtte. Dørvokteren er som regel en byråkrat, eller dersom det gjelder større prosjekter, et kollegialt-politisk organ. Dørvokterens oppgave er å undersøke om prosjektet oppfyller de formelle krav som er satt for innvilgning av støtte. Hensynet til legitimitet ivaretas gjennem en forvissing om at regelverkene ikke overskrides i forbindelse med bevilgninger til prosjektene". Og "*Den nye rollen* som kan anes i de utviklingsmodellene som er beskrevet foran, er *utvikleren*, personen som ikke bare tar stilling til prosjektidéer, slik dørvokteren gjør, men som er med på å *frambringe* idéerne. I beslutningsprosesserne opptrer det stadig hyppigere aktører som specialiserer seg på å være *med*spillere og fødselshjelpere for entreprenører, gründere eller problembedrifter" "(Baldersheim 1990:101).

Baldersheim (1990:102) sammenfatter selv de tre roller i nedenstående figur 4. Baldersheim opbygger denne referenceramme på baggrund af en caseanalyse af fem konkrete forsøg på lokal erhvervsudvikling.

Vor fortolkning af Baldersheim (1990), der ikke nødvendigvis er hans egen, er endvidere, at grunden til at ingen af de af ham beskrevne fem forsøgsprojekter fører til konkret levedygtig start af ny produktion, simpelthen er, at der er for få og for dårlige "udviklere" og i nogle af de beskrevne forsøg mangler der også "projektmagere". Men der er masser af "dørvogtere".

De kulturelle barrierer for at en kommune fungerer som motiveret "udvikler" i relation til lokal erhvervsudvikling synes også at være stærke. Kommunen som helhed, eller enkelte enheder i de kommunale organisationer, opfatter typisk ikke sig selv som problemejere i relation til rollen som udvikler, dvs. som aktører med forståelse for problemerne, motivation for at gøre noget ved dem, og en aktør som faktisk handler som udvikler. Dette gælder måske også, hvad angår offentlig produktion eller beskæftigelsesprojekter. Der er da også nogle formelle hvervsfremme. Men de oplevede handlingsmuligheder begrænses måske endnu mere af selve juridiske begrænsninger for kommunernes handlingsmuligheder i forhold til lokal er den kommunale organisation, herunder organisationskulturen. Sagt kort og let karikeret, så er den kommunale organisering, hverken hvad angår struktur, teknologi, aktører og kultur, slet ikke gearet til at løse den type opgaver som lokal erhvervsfremme, herunder turistudvikling stiller. Den kommunale organisation er jo opbygget som et administrativt apparat, hvis fornemste opgave er at yde service til borgerne og administrere efter reglerne. Denne i princippet bureaukratiske organisationsform er ikke særligt velegnet til at løse opgaver karakteriseret af stor usikkerhed og variabilitet (Perrow 1974). Kommunernes selvforståelse i forhold til erhvervsudvikling er at være dørvogtere, hvilket implicerer manglende motivation hos de kommunale aktører i forhold til opgaven som udvikler. Denne selvforståelse danner en barriere for organisatoriske innovationer i retning af en ny og aktiv rolle for kommunen i den lokale erhvervs-

Figur 4. Elementerne i de regional-industrielle komplekser (RIK)



Kilde: Baldersheim (1990:102)

udvikling. Forsøg på sådan organisatorisk innovation vil så vække dobbelt modstand hos de kommunale aktører, hvis innovationen opleves at indebære en stor risiko for aktørerne, og/eller hvis innovationen er i modstrid med stærke vaner hos aktørerne, jf. Sheth (1981). Om dobbelt modstand mod innovationer skriver Sheth:

> ”While habit is a major determinant for generating resistance to change, it is not the sole determinant. Thus, even in the absence of strong habits, resistance to change may be present due to other factors. One such factor is perceived risks associated with the innovation” Sheth (1981:227).

Denne tankegang om modstand mod innovationer peger på en væsentlig barriere for, at kommunen er problemejer til andet end rollen som dørvogter.

Vort bud er også, at det er ret væsentligt, at tankegangen om funktioner som iscenesætter, eller i Baldersheims terminologi idéhaver, og vedligeholder, i Baldersheims terminologi udvikler, suppleres med en dørvogter funktion. F.eks. skal der være nogle der holder øje med at der ikke sker ødelæggelse af naturværdier, som det f.eks. er sket ved den jyske vestkyst.

Vi har ovenfor set at det er muligt at iscenesætte nye attraktorer eller formidle eksisterende attraktorer med nye koncepter. Studenterteams, der bliver trænet i innovationsledelse, kan fungere som iscenesættere som led i deres uddannelse. Vi har ovenfor også set, at det vanskeligste er at skabe

vedligeholdere, men at en mulighed er at gøre dette via halvoffentlige organisationer, en slags private-public partnerships. Sådanne eksisterer i form af turistkontorer, lokale erhvervsråd, turistråd etc., men disse har sjældent de betingelser, der er nødvendige for at skabe succes som blev nævnt ovenfor. At det så er muligt at skabe succes i lokal/regional erhvervsudvikling, når de ovennævnte betingelser er opfyldt fremgår f.eks. af en analyse af Shannon Free Airport Development Company, der også lavede turistudvikling (Callahan 1995). I det næste afsnit skal vi derfor kort skitsere hvilken strategi der kunne tænkes at lede til sådanne resultater.

5.2. En territorial strategi for lokal turistudvikling

Johannisson (1986) skelner mellem den territoriale og den funktionelle strategi for iværksættelse af ny produktion, jf. tabel 3:

Tabel 3. To strategier for start af ny produktioner: Den territoriale og den funktionelle

Strategiske karakteristika	**Territorial strategi**	**Funktionel strategi**
BASIS		
Agerende ego Målet Norm om effektivitet	Lokalsamfundet Vedholdenhed Behovsbaseret økonomi: ”Economy of Scope”	Virksomheden Profit-orienteret Stordriftsøkonomi: ”Economy of Scale”
PROCES		
Iværksættelse Ledelse Igangsætter af forandring	Krisebevidsthed Kulturel arv Social innovatør	Strategisk valg Eksperter Uafhængig entrepreneur
RESSOURCER OG ORGANISATION		
Kerneressourcer Dannelse af struktur Eksterne gruppers rolle	Lokal identitet Socialt netværk Aktive deltagere	Kapital og materielle ressourcer Produktionsnetværk Finde ressourcer og regler

Kilde: Johannisson (1986:7, table 2).

Den første hovedgruppe af strategiske karakteristika udgøres af grundlaget for henholdsvis den territoriale og funktionelle strategi. Grundlaget karakteriseres ved hjælp af den handlende enhed, det endelige mål og effektivitetskriterium. Den handlende enhed er lokalsamfundet i den territoriale

strategi, mens det er virksomheden i den funktionelle strategi. Det endelige mål er evne til at skabe en bæredygtig erhvervsudvikling i lokalsamfundet i førstnævnte, og evne til at forrente indskudt kapital i sidstnævnte. Den territoriale strategis grundlag i form af effektivitetsnorm er en spændstig økonomi, mens det er stordriftsøkonomi i den funktionelle strategi.

Johannisson (1986:7) fortsætter med at påpege, at processen i den territoriale strategi påbegyndes pga. "krisebevidsthed" og ledes af en kulturel arv, mens processen i den funktionelle strategi påbegyndes som strategisk valg ledet af eksperter. Forandringsagenten er sociale innovatører i den territoriale strategi, mens det er uafhængige entrepreneurs i den funktionelle strategi. Hvad angår ressourcer og organisation, er kerneressourcer i den territoriale strategi den lokale identitet, mens det er kapital og materielle ressourcer i den funktionelle strategi. Den struktur, der udvikles ved den territoriale strategi, bygger på sociale netværk, mens der bygges på produktionsnetværk i den funktionelle strategi. Endelig tildeles eksterne grupper rollen som aktive deltagere ved den territoriale strategi, mens de har rollerne som dem, der finder ressourcer og fastsætter spilleregler ved den funktionelle strategi.

Johannissions idealtypiske skelnen mellem territorial og funktionel strategi er opstillet ud fra nogle specifikke empiriske forhold i et svensk lokalsamfund og angår generel lokal erhvervsudvikling og ikke specielt turisme. Vi forsøger at tillempe og anvende dem i forhold til turistudvikling i lokalsamfund, velvidende at vi ikke har empiri til at underbygge med, og at der derfor er tale om en hypotese om at en sådan strategi vil kunne give de ønskede resultater.

Halvoffentlige organisationer, der skal fungere som vedligeholdere i forhold til lokal turistudvikling vil i princippet skulle agere ud fra den samme basis for den territoriale strategi, som er nævnt i tabel 3. Herefter har vi følgende kommentarer og udbygninger i forhold til proces og ressourcer og organisation:

- Imidlertid behøver iværksættelse ikke at udspringe af krisebevidsthed - men vil nok ofte gøre det i f.eks. ø samfund. Imidlertid kan iværksættelse også bygge på en forståelse af at man selv kan skabe ny turist aktivitet og indtjening - på det niveau man ønsker
- Ledelse af projekter må være tilpasset lokalsamfundets kultur
- Igangsætterne af forandringer er sociale entrepreneurer, der har udvikling af lokalsamfundet som helhed som målsætning
- Dannelse af strukturer sker via de sociale netværk i lokalsamfundet, som deler den lokale identitet
- Eksterne grupper inddrages som aktive deltagere, f.eks. studenterteams som iscenesættere

Det skal tilføjes, at de ordene om lokal identitet og lokalsamfundets kultur ikke er ensbetydende

med at man ikke kan eksportere koncepter som f.eks. ”Event DK” og ”byguiden” til andre lokalsamfund. Det vil nemlig kunne skabe indtjening til den halvoffentlige vedligeholder organisation.

Kernepunktet i enhver strategi er de aktører der skal realisere den. Vi skal derfor prøve at karakterisere de aktører, som vi ovenfor benævnte de sociale entrepreneurer. Dette kan igen ske med udgangspunkt i Johannisson, der skelner mellem uafhængige entrepreneurer og sociale entrepreneurer. Disse kan beskrives som idealtyper på grundlag af Johannisson (1986:6), jf. tabel 4.

I tabellen har vi gengivet Johannissons typologi. Det fremgår, at ”den uafhængige entrepreneur” betragter lokalsamfundet som et middel til at opnå egne mål, mens den sociale entrepreneur betragter udvikling af lokalsamfundet som et væsentligt mål. Den potentielle entrepreneur øger sin selvtillid og kompetence, hvor den sociale entrepreneur afdækker og opbygger selvtillid og kompetencer hos andre medlemmer af lokalsamfundet. Den uafhængige entrepreneur stræber efter personlig udvikling i rollen som grundlægger - leder - mens den sociale entrepreneur stræber efter erstatning/genindsætning af sig selv som lokalsamfundsleder. Den førstnævnte anbringer sig selv i toppen af en autokratisk organisation, mens den sidstnævnte ser sig selv som koordinerende organ i en føderativ struktur. Den uafhængige entrepreneur mobiliserer materielle, finansielle og menneskelige ressourcer i sin egen virksomhed, og betragter offentlige myndigheder og andre interessegrupper i samfundet som hindringer og trusler. Den sociale entrepreneur inspirerer andre til at starte egen virksomhed og tilnærmer sig offentlige myndigheder og eksterne interessenter som potentielle støtter. Når man lader øjnene glide over rækker af karakteristika ved de sociale entrepreneurs, er der stor lighed med de karakteristika, som ledere af innovative kulturer tilskrives (Peters and Waterman 1982).

Tabel 4. Den uafhængige entrepreneur og den sociale entrepreneur

Den uafhængige entrepreneur	**Den sociale entrepreneur**
Anser samfundet som et middel for at opnå personlige mål	anser udviklingen af lokalsamfundet som et vigtigt personligt mål
Forøger sin selvsikkerhed og kompetence	finder og opbygger selvrespekt og kompetence blandt medlemmerne af lokalsamfundet
Stræber efter personlig udvikling i rollen som grundlægger	stræber efter at overflødiggøre sig som leder af lokalsamfundet
Placerer sig selv i toppen af en hierarkisk organisation	opfatter sig selv som en koordinator i den samlede struktur
Mobiliserer materiale og finansiering og menneskelige ressourcer i egen virksomhed	inspirerer andre til at starte deres egen virksomhed
Opfatter autoriteter og andre interessegrupper i lokalsamfundet som forhindringer og trusler	opfatter autoriteter og eksterne grupper som potentielle støtter

Kilde: Johannisson (1986:6, table 1).

Umiddelbart kan fremstillingen af karakteristika ved den sociale entreprenneur virke meget idealiseret, og man kan fristes til at spørge sig selv om sådanne typer overhovedet eksisterer. Ja, det gør de, men næppe i den rene form. Der er ofte tale om entrepreneurer der er innovative i deres egen virksomhed men som samtidig fungerer som sociale entrepreneurer i forhold til lokalsamfundet (Herlau og Tetzschner 1999 kap. 3 og 1999.a).

6. Konklusion

Udgangspunktet for rapportens problemstillinger var den relativt lave innovative aktivitet inden for turisme. Samtidig som skjult tillægsdagsorden at turisme er et stort potentiale for mange lokalsamfund, som i øvrigt har svært ved at få tilstrækkelig erhvervsmæssig aktivitet.

På ovenstående baggrund blev delprojektets første forskningsspørgsmål, om studenterteams, der blev trænet i anvendelse af et internetbaseret innovationsledelses system, var i stand til at undfange og opbygge et nyt koncept for attraktorer tilpasset et givent lokalsamfund. Det har vi vist er en oplagt mulighed. Det arbejde der blev udført af studenterteams, resulterede i minimum 3 ud af 5 tilfælde i skitser til koncepter, der virkelig er værd at arbejde videre med. Men herefter gik udvik-

lingsarbejdet i stå. Der var ingen lokale aktører, eller rettere der var ingen aktører overhovedet, der har gjort seriøse forsøg på art arbejde videre med koncepterne.

Svaret på delprojektets andet forskningsspørgsmål, om aktører fra de pågældende lokalsamfund var i stand til og villige til at overtage og realisere det potentiale for entrepreneurskab, som måtte ligge i konceptet, er derfor et entydigt nej. Dette kan naturligvis bl.a. hænge sammen med at der konkret ikke blev gjort nok for at overtale nogle til at gå i gang. Men som det er fremgået ovenfor tyder vore analyser på at det er anderledes alvorlige underliggende strukturelle grunde til at vedligeholder funktionen bliver så mangelfuldt udfyldt.

Litteraturliste

[1] Andersen, Ib m.fl.: *Succes-kriterier for iværksættere*, Industri- og Handelsstyrelsen, Industriministeriet, København, 1992.

[2] Baldersheim, Harald: ”Spotting the Winner” som regionalpolitisk beslutningsproblem: Norden nye R.I.K.er, *Internationalisering och regional utveckling, NordREFO No. 2*, p 87-105, 1990.

[3] Baumol, William: ”Entrepreneurial Theory: Existence and Inherent Bounds”, University of Illinois, *Paper to Entrepreneurial Theory Conference*, 1991.

[4] Bygrave, William D.: ”The Entrepreneurship Paradigm (I): A Philosophical Look at Its Research Methodologies”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 7-26, 1989.

[5] Callanan, Brian: *Agencies in Regional Deleveopment: A Case Study of Shannon Free Airport Development Company, 1957-85.* PhD Thesis to the University of Limerick. Limerick 1995.

[6] Christensen, Jens Frøslev: *Innovation i dansk erhvervsliv.* Erhvervsfremmestyrelsen, København, 1994.

[7] Christensen, Mette Thing m.fl.: *To be guided – en ny byguide til Helsingør.* Miniprojekt i P30: Entrepreneurship: Innovationsledelse og strategi. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Handelshøjskolen i København. København 2001.

[8] Churchill, Neil C. & Daniel F. Muzyka: ”Defining and Conceptualizing Entrepreneurship: A Process Apporach”, in Hills, Gerald E. (ed): *Marketing and Entrepreneurship*, p 11-24, Quorum Books, London, 1994.

[9] Cricthley, Bill & David Casey: ”Team-building”, in: Mumford, Alan (ed): *Gower Handbook of Management Development,* Third edition, Gover Publishing Company Ltd., Aldershot, 1991.

[10] Drucker, Peter F.: *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Harper and Row, New York, 1986.

[11] Elkjær, Jørgen Ravn: ”Entreprenøren og foretageren i økonomisk teori”, *Nationaløkonomisk Tidsskrift,* Vol. 126, No. 1, pp. 96-111, 1988.

[12] Elkjær, Jørgen Ravn: *Entreprenører, markeder og hierakier.* Københavns Universitet. Økonomiske Institut, Licentiatafhandling nr. 43. København, 1992.

[13] Erhvervsministeriet: *Tæt på erhvervspolitikken. Service i forandring.* København 2000.

[14] Flyvbjerg, Bent: *Rationalitet og Magt*, Akademisk Forlag, Odense, 1991.

[15] Foster, Michael m.fl.: *Living Viking.* Miniprojekt i P30: Entrepreneurship: Innovationsledelse og strategi. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Handelshøjskolen i København. København 2001.

[16] Fukuyama, Francis: *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Hamish Hamilton, London, 1995.

[17] Gallouj, F.: *Economie de l'innovation dans les services.* Paris. 1994.

[18] Gallouj, F. and Jon Sundbo: *Innovation in services in seven European countries.* Lille/Roskilde. 1998.

[19] Gartner, William B.: ”Where's Entrepreneurship? Finding the Definitive Definition”, in Hills, Gerald E. (ed): *Marketing and Entrepreneurship*, Quorum Books, p 25-34, London, 1994.

[20] Hargreaves Heap, S.: *Rationality in Economics*, Basil Blackwell, Oxford, 1989.

[21] Haukness, J.: *Services in innovation – Innovation in services.* S14S Final report. Oslo 1998.

[22] Gethmann, Christian Fogh m.fl.: *Factory outlet DK.* Miniprojekt i P30: Entrepreneurship: Innovationsledelse og strategi. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Handelshøjskolen i København. København 2001.

[23] Gibb, Allan A.: ”Entrepreneurship, Enterprise and Small Business - State of Art?”, *Paper presented to the 4th Nordic SME Research Conference*, Umeå, Sweden, 1986.

[24] Gibb, Allan A.: *Stimulationg entrepreneurship and new business development.* International Labour Office. Management Development Branch. Training Department. Geneva, 1988.

[25] Herlau, Henrik: *KUBUS®; uddannelse - teambuilding - innovation – ledelse*, LIC-afhandling, Samfundslitteratur, København, 1995.

[26] Herlau, Henrik og Helge Tetzschner: *Fra jobtager til jobmager – model II.* Samfundslitteratur, København 1999.

[27] Herlau, Henrik og Helge Tetzschner: *Securing Knowledge Assets in the Early Phase of Innovation.* University of Southern Denmark. Department of Enviromental and Business Economics. Working Paper no. 28/01. Esbjerg 2001.

[28] Hersey, P. & K.H. Blanchard: A situational framework for determining appropriate leader behavior, in: Cassel, R.N. and R.L. Heichberger (eds): *Leadership Development: Theory and Practice.* North Quincy, Mass.: The Christopher Publishing House, pp. 126-155, 1975.

[29] Hjalager, Anne-Mette: ”Repairing innovation defectiveness in tourism”. In: *Tourism Management,* vol. 23, pp. 465-474. 2002.

[30] Jensen, Christian Fussing, Jan Mattsson og Jon Sundbo: *Innovationstendenser i dansk turisme.* Forskningsrapport 01:1 fra Center for Servicestudier, Roskilde Universitetscenter. Roskilde 2001.

[31] Jensen, Christian Fussing, Jan Mattsson og Jon Sundbo: *Succesfuld turismeudvikling. Nøglen til innovation i turisme.* Forskningsrapport 02:1 fra Center for Servicestudier, Roskilde Universitetscenter. Roskilde 2002.

[32] Johannisson, Bengt: ”A Territorial Strategy for Encouraging Entrepreneurship”, *Paper prepared for the 1986 Babson College Workshop on Encouraging Entrepreneurship Internationally*, Wellesley, Massachusetts, USA, April, 1986.

[33] Jonsson, Ivar: *West-Nordic Countries in Crisis. Neo-structuralism, Collective Entrepreneurship and Microsocieties Facing Global Systems and Innovation*, New Social Science Monographs, Copenhagen, 1995.

[34] Katzenbach, Jon. R. & Douglas K. Smith: *The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1993.

[35] Kjeldsen, John: *Den internationale entrepreneurforskning i et teoretisk og metodemæssigt perspektiv*, Institut for Markedsøkonomi, Handelshøjskolen i Århus. Århus, 1989.

[36] Knack, Andreas W. m.fl.: *Event.dk.* Miniprojekt i P30: Entrepreneurship: Innovationsledelse og strategi. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Handelshøjskolen i København. København 2001.

[37] Miles, I et.al.: *Knowledge Intesive Business Services: Their Role as Users, Carriers and Sources og Innovation.* PREST. University of Manchester. Manchester 1994.

[38] Normann, Richard: *Service Management*, Gads Forlag, København, 1992.

[39] Perrow, Charles: *Organisationsteori - en kritisk analyse*, Fremad, Odense, 1974.

[40] Peters, Th. J. & R. H. Waterman Jr.: *"In Search of Exellence"*, Harper & Row, New York, 1982.

[41] Reich, Robert: "Entrepreneurship reconsidered: The team as a hero", *Harvard Business Review, May-June, p 77-83*, 1987a.

[42] Reich, Robert: *Tales of a new America*, Times Books, New York, 1987b.

[43] Schnack, Adam m.fl.: *Begynd et fedt liv på Samsø – en innovativ proces?* Miniprojekt i P30: Entrepreneurship: Innovationsledelse og strategi. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Handelshøjskolen i København. København 2001.

[44] Schumpeter, J. A.: *The theory of Economic Development.* Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts. 1934.

[45] Schumpeter, J.A.: *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen & Unwin, London, 1981.

[46] Sheth, Jagdish N.: "Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept (LDC) in Diffusion Research", *Research in Marketing, Vol. 4, p 273-282*, 1981.

[47] Stacey, Ralph D.: *Complexity and Creativity in Organizations",* Berett-Koehler Publishers Inc. CA 1996.

[48] Sundbo, Jon: *"Innovationsteori – tre paradigmer"*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1995.

[49] Sundbo, Jon: *”The Organization of Innovation in Services”*, Roskilde University Press, Denmark, 1998.

[50] Tetzschner, Helge: ”Collective Entrepreneurship and Waves of Co-operative Development”. *Economic Analysis: Journal of Enterprise and Participation.* Vol. 1, no. 3, pp 257-276, 1998.

[51] Tetzschner, Helge: ”Viden og radikale innovationer”. I: Christensen, Peter Holdt (red.): *”Viden om – ledelse, viden og virksomheden”.* Samfundslitteratur. København. Pp.131-154. 2000.

Bilagene findes kun i den trykte rapport

Bilagsliste

Bilag 1: Forretningsprospekt for ”Living Viking”

Bilag 2: Forretningsplan for ”To be guided”

Bilag 3: Forretningsprospekt for ”Factory Outlet DK”

Bilag 4: Forretningsprospekt for ”Event.dk”

Bilag 5: Prospekt for livsstilcenter for overvægtige

Department of Environmental and Business Economics
Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi (IME)

IME REPORTS

ISSN: 1399-3232

Issued reports from IME
Udgivne rapporter fra IME

No.		
1/99	Niels Kold Olesen Eva Roth	*Det danske dambrugserhverv – en strukturanalyse*
2/00	Pernille Eskerod (red.)	*Projektstyring og -ledelse - de bedste cand.merc. bidrag fra 1998-99*
3/00	Hanne W. Tanvig Chris Kjeldsen	*Aktuel forskning om danske landdistrikter*
4/00	Birgit Nahrstedt Finn Olesen	*EU, ØMU'en og den europæiske beskæftigelse*
5/02	Frank Jensen Henning Peter Jørgensen Eva Roth (koordinator)	*En diskussion af hvorledes fiskerireguleringer påvirker bio-diversitet, økonomi og social tilpasning*
6/02	Helge Tetzschner Henrik Herlau	*Turismeudvikling ved innovation og entreprenurskab.* *Et potentiale for lokal erhvervsudvikling*