



FREDAGSKOMMENTAR

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus. shi@steenhildebrandt.dk

Vækst gennem videnbaserede forretningsmodeller

I det moderne samfund er vækst det altafgørende succeskriterium. Det er på nationalt niveau den fælles møntfod, der rangordner lande, og forudsætningen for, at vi alle kan få mere i lønningsposen år efter år. På virksomhedsniveau er vækst det synlige tegn på, at motoren kører. Bevares, overskud er også vigtigt, men overskud uden vækst i omsætningen forbindes med stagnation og modne forretningsmodeller.

Nu er der ikke nødvendigvis noget galt med det. Det giver stadig smør på brødet. Men den succesfulde virksomhed vokser, hvad enten det er organisk eller gennem opkøb.

Hvor godtfolk er, kommer godtfolk til. Derfor vil vi gerne arbejde i de succesrige virksomheder. Vækst giver udviklingsmuligheder, mulighed for afprøvning af nye ideer og skaber rum til at iværksætte spændende projekter. Der bliver brug for flere afdelinger, flere afdelingsledere og flere direktører. Derfor kan vækstvirksomheden bedre udvikle sig i takt med medarbejdernes ambitioner og dermed beholde og tiltrække de bedste medarbejdere.

Værdi til ejere

Vækstvirksomheder skaber også større værdi til deres ejere. Det er naturligvis bedre at eje en virksomhed, der omsætter 20 pct. mere næste år, og den blotte forventning om denne vækst skaber værdien på markedet her og nu. Hvis altså virksomheden fortsat giver overskud. Det er naturligvis den iboende problematik, som vil være enhver iværksætter bekendt,

at vækst og overskud har det med at gå i vejen for hinanden samtidig med at være hinandens forudsætninger.

Spørgsmålet er nu, hvad der kendetegner en virksomhed, der kan sikre en vedvarende, og gerne overskudsgivende, vækst?

Det er der naturligvis ikke noget simpelt svar på, men lad mig alligevel give et bud med udgangspunkt i forretningsmodel begrebet, altså den måde virksomhedens processer, arbejdsmetoder, kunde- og samarbejdsrelationer, medarbejderkompetencer og teknologier er skruet sammen på. Forretningsmodellen indebærer ligeledes en forklaring på, hvorledes virksomheden virker, hvorledes der tjenes penge, hvem dens kunder og brugere er, og hvilken værdi de får fra virksomhedens ydelser, og hvilken konfiguration af ressourcer virksomheden skal være i besiddelse af.

To dimensioner

Lad os som en start se på en virksomheds forretningsmodel karakteriseret ved to dimensioner, således som det illustreres i figuren. Den første dimension, unikhed, vedrører, om den værdiskabelse, som forretningsmodellen indebærer, er vanskelig at imitere. Det kan f.eks. være på grund af patenter og produktrettigheder, særlige samarbejdsrelationer med kunder eller partnere, eller medarbejderes særlige kompetencer. Den anden dimension, skalerbarhed, er i relation til vækst den mest interessante, idet den vedrører, i hvilket omfang virksomheden kan vokse på basis af den eksisterende måde at fungere på.

Enkeltstående succes historier er ikke nok til at udvikle nye ledelsesværktøjer. Der skal tages udgangspunkt i, hvilke karakteristika succesfulde forretningsmodeller har, uafhængigt af brancher og lokale forhold



AF PER NIKOLAJ BUKH BDO
Professor i vækst og entreprenørskab
www.pnbukh.com,
Handelshøjskolen i Århus

sterende måde at fungere på. Her er det nogle gange lige så væsentligt at tænke på barrierer for vækst, idet en øget vækst måske indebærer ekspansion til andre produktområder eller kunder, eller fordi den nuværende aktivitet kræver, at bestemte nøglemedarbejdere, f.eks. grundlæggerne, er involveret på en bestemt måde.

Ny erhvervsstruktur

Figuren er naturligvis en grov forsimpning, men antyder alligevel betydningen af unikhed og skalerbarhed. Der er politisk, blandt såvel erhvervsorganisationer som forskere, argumenteret for, at vi lige nu oplever en overgang til en erhvervsstruktur, hvor de såkaldte videnintensive virksomheder vil få en større rolle. Dette er givetvis korrekt. Især hvis vi flytter fokus fra kun at tænke på den viden, som medarbejderne besidder, til også at se på videnbaserede forretningsmodeller.

Viden er således i de senere år i stigende grad blevet set som en integreret del af de værdiskabende processer i virksomheder, og flere virksomheder er begyndt at offentliggøre videnregnskaber, der viser, hvilken rolle viden spiller i værdiskabelsen, samt hvorledes virksomhedens videnressourcer forvaltes.

Den centrale pointe er her, at mange videnbaserede virksomheder har potentialet til at udvikle forretningsmodeller, der er både unikke og skalerbare. Lidt populært kan

man sige, at viden er den eneste ressource, der bliver mere af, jo mere den bruges, og jo mere videnbaseret produktionen er, desto mere kompleks bliver den som regel også at imitere. Den videnbaserede forretningsmodel indebærer en række u håndgribelige elementer, og en række andre ledelsesmæssige kompetencer, der rækker ud over blot at købe en maskine og opstille den et sted, hvor arbejdskraften er billig.

Strategiprocesser

Det kræver, at virksomheden fokuserer på sin eksistens som viden- virksomhed. Det kræver ofte nye måder at tænke på de eksisterende aktiviteter og nye strategiprocesser, hvor samspillet mellem virksomhedens videnressourcer i form af medarbejdere, partnere og kunder, processer og teknologier sættes i fokus.

Både her i Dagbladet Børsen, hvor man har søgt efter gazelleopskriften, og blandt forskere, der har forsøgt at indkredse ingredienserne i den succesfulde ledelse, er der taget skridt på vejen mod at forstå, hvad der skaber en vedvarende succes i form af overskudsgivende vækst. Men hvis vi skal komme nærmere en forståelse heraf – og også udvikle nye ledelsesværktøjer, der kan skabe succes – så må vi løfte os op over de enkeltstående succes historier og tage udgangspunkt i, hvilke karakteristika succesfulde forretningsmodeller har, uafhængigt af brancher og lokale forhold. Her tror jeg, at et godt udgangspunkt er at forstå de videnbaserede strategiers komponenter.



BESKYT VÆRDIERNE -OGSÅ VED OPSIGELSER

Mange interessenter ser på din virksomhed, også når du skal opsigte medarbejdere. Job Vision er specialiseret i genplacering, der betaler sig.

Kontakt os på telefon 7010 33 35 eller på: www.jobvision.dk.

JOB VISION
Center for Karriererådgivning

Vil du fordoble din løn?

Specialister i Navision Attain og Axapta har valget.

Ajilon

ERP

www.ajilon.dk • Tlf: 7020 2430

Ajilon Denmark er formidler af velkvalificerede specialister til konsulentopgaver og faste stillinger blandt andet på området Navision.

Selvledelse - Sådan gøres det

"Det Indre Lederskab" af Sebastian Nybo
Børsens Nyhedsmagasin skrev "Let læst, faglig kompetent og inspirerende."

Du får både de unikke modeller og teorier, samt 10 års kundefaring med fokus på Selvledelse.

Køb den hos boghandleren eller via www.detindrelederskab.dk

