

En treenighed – der gør en forskel

Indspil til en ny vækstdagsorden



Rapport udarbejdet af Teknologisk Institut
i samarbejde med Cevea for LO, FTF og Akademikerne
Juni 2016

Forord

LO, FTF og Akademikerne har bedt Teknologisk Institut i samarbejde med CEVEA om at samle den tilgængelige, forskningsbaserede viden om kendetegnene ved de bedst præsterende virksomheder.

Rapporten besvarer spørgsmålet: ”Hvordan kan det være, at nogle virksomheder klarer sig markant bedre end andre på trods af, at de ligner hinanden og opererer under de samme rammevilkår? Og hvordan kan vi øge antallet af disse virksomheder i Danmark til gavn for både vækst og job?”

Baggrund for undersøgelsen er de seneste års stærke fokus på virksomhedernes rammevilkår; ikke mindst skattelettelse og deregulering som væsentligste værktøjer til at øge væksten. Men trods den aktuelle beskæftigelsesfremgang mangler vi stadig at se en mere markant produktivitetsfremgang og vækst.

Hvis vi kun ser på rammevilkår i meget snæver forstand og ikke, hvad der kendetegner disse bedst præsterende virksomheder, får vi en uambitiøs vækst- og erhvervs politik. Vi skal have flere virksomheder til at gøre som de bedste.

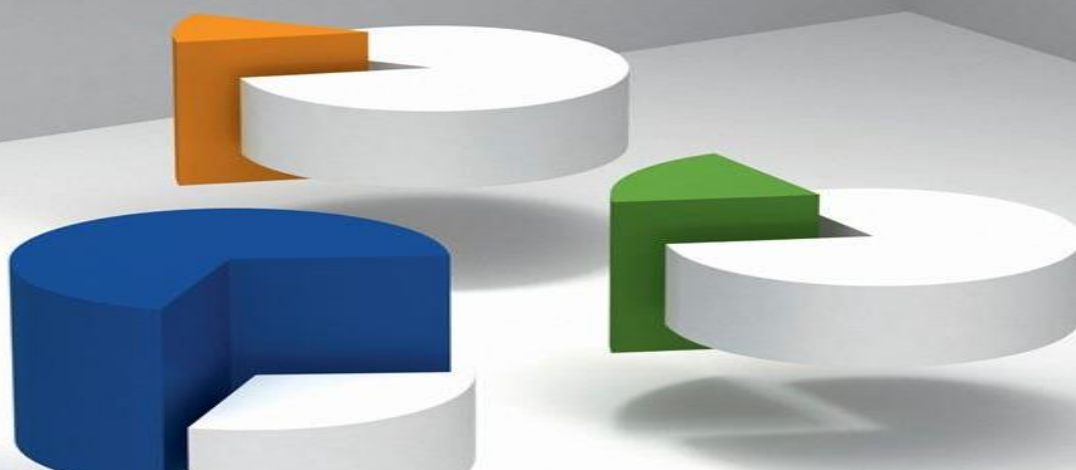
Vi håber, at denne rapport kan være med til at danne et godt grundlag for en bred debat om, hvordan vi lærer af virksomheder, hvor ledelsen og medarbejderne sammen skaber værdi, og hvor medarbejdernes engagement og iderigdom værdsættes som den vigtigste ressource. Og ikke mindst, hvordan vi gennem erhvervsfremme og investeringstækning kan øge antallet af succesfulde virksomheder i Danmark.

Nanna Højlund, næstformand i LO

Bente Sorgenfrey, formand for FTF

Lars Qvistgaard, formand for Akademikerne

En treenighed - der gør en forskel



Indspil til en ny vækstdagsorden

UDARBEJDET FOR LO, FTF OG AKADEMIKERNE

AF

HANNE SHAPIRO, TEKNOLOGISK INSTITUT

**OG
FRANK SKOV, CEVEA
JUNI 2016**

En treenighed - der gør en forskel.

Indspil til en ny vækstdagsorden

Udgivet af LO, FTF og Akademikerne

Forfattere: Hanne Shapiro, Teknologisk Institut, i samarbejde
med Frank Skov, Cevea, for LO, FTF og Akademikerne

ISBN-elektronisk 978-8777-353-73-4

LO-varenr.: 3202 (kun til download)

Rapporten kan hentes på www.lo.dk, www.ftf.dk og www.ac.dk.

Gengivelse er tilladt med tydelig kildeangivelse.

Indholdsfortegnelse

RESUME	5
INTRODUKTION	8
DEN DANSKE VÆKSTUDFORDRING?	8
NOTATETS OPBYGNING OG RESULTATER.....	8
LITTERATUR	8
OM VÆKSTEN I DANMARK	9
<i>Vækstfremmende faktorer i en lille åben økonomi</i>	9
<i>Vækstprognoser</i>	10
HVAD ER MÅLSÆTNINGEN MED VÆKSTPOLITIKKEN	10
EN PRIORITERET VÆKSTPOLITIK?.....	11
KÆRT BARN MANGE NAVNE	12
DEN KONSTANTE HETEROGENITET: DE SKJULTE HELTE, DEN TYSKE MITTELSTAND OG HIDDEN CHAMPIONS.....	12
EN TREENIGHED SOM GØR FORSKELLEN, OG SOM BIDRAGER TIL VELSTANDSSKABELSE PÅ FLERE NIVEAUER	12
UNDERSTØTTENDE LEDELSESPRAKSISER	13
DEN STÆRKE TREENIGHED.....	13
ERHVERVS OG VÆKSTPOLITIK – DE KLOGE INVESTERINGER!	15
HETERO-HVAD FOR NOGET?	15
DEN FLEKSIBLE VIRKSOMHED	17
DE SKJULTE HELTE	17
DE GODE VIRKSOMHEDER	19
HVAD GØR DE BEDST-PERFORMENDE VIRKSOMHEDER	20
DE SKJULTE HELTE	20
<i>Om ledelsessystemet</i>	21
<i>Driftsoptimering gennem medarbejderinvolvering</i>	21
<i>Medarbejderudvikling</i>	22
<i>Fælles mål og virksomhedskultur</i>	22
<i>Markedsudviklingen</i>	22
<i>Konkurrenceparametre og værditilvækst understøttet af IKT</i>	22
ORGANISATORISK INNOVATION SOM DRIVKRAFT I ALLE BRANCHER	23
DE HØJT-PERFORMENDE SERVICEVIRKSOMHEDER	23
ET GLOBALT PERSPEKTIV - DE SAMME RESULTATER	24
<i>Ledelseskultur</i>	25
ORGANISATIONSDESIGN OG UDVIKLING AF DENNE	25
NETVÆRK OG SAMSPIL	25
<i>Medarbejderudvikling</i>	26
MAN FÅR, HVAD MAN MÅLER PÅ.....	26
DEN RELATIVE BETYDNING AF VIRKSOMHEDSKULTUREN	26
AUTOMATISERING OG DIGITALISERING	29

DIGITALISERING - HVOR ENDER VI?	29
<i>Valg af digital konkurrencestrategi influerer på arbejdsorganisering og jobkvalitet?.....</i>	<i>30</i>
DE HØJT-PERFORMENDE VIRKSOMHEDER – OG DERES MARKEDER.....	33
ET EUROPÆISK PERSPEKTIV.....	33
LEDELSESKULTUR OG INNOVATIONSPERFORMANCE - BARRIERER	35
VIRKSOMHEDENS EKSTERNE RELATIONER ER SPEJLET PÅ DEN INTERNE ORGANISERING	36
OPSUMMERING - DE TRE AFGØRENDE FAKTORER.....	39
<i>Strategisk bevidsthed og strategisk evne</i>	<i>40</i>
<i>En forankret virksomhedskultur</i>	<i>40</i>
<i>Understøttende virkemidler</i>	<i>40</i>
SKITSE TIL MÅLEPUNKTER.....	41
GUIDE TIL FORTOLKNING AF MÅL OG SPØRGSMÅL - NOGLE FØRSTE KRITERIER:	42
MULIGE IMPLIKATIONER FOR DEN FREMADRETTEDE ERHVERVSPOLITIK	43
VÆKST I HELE DANMARK.....	44
BIBLIOGRAFI	46

Enhver brug af rapportens resultater skal referere til de to forfattere og deres virksomheder

Resume

Teknologisk Institut har i samarbejde med Cevea udarbejdet et notat for LO, Akademikerne og FTF, hvor vi på baggrund af dansk og international forskning igennem de seneste 25 år har søgt at afdække hvad, som gør, at sammenlignelige virksomheder over tid udviser markante forskelle i performance. Notatet har sit udspring i den danske debat om den beherskede vækst og dermed også spørgsmålet om, hvorvidt vi fremadrettet kan prioritere de offentlige udviklingsmidler klogere ved at bruge tilgængelig viden om, hvad de højt performende SMV'er og MMV'er gør, som andre virksomheder kan lære af.

Dermed kan der skabes grobund for udvikling af flere virksomheder, som har et indlejret innovations- og vækstpotentiale. På baggrund af litteraturgennemgangen er den overordnede konklusion, at der er en underskov af SMV'er og MMV'er som udgør en potentiel vækstdynamo. Det er fælles for disse virksomheder, at ledelsen har et strategisk udsyn og evne til at eksekvere. Ledelseskulturen er båret af et stærk fælles værdisæt og mål, som udgør virksomhedens DNA, og det er understøttet af klare incitamentsstrukturer. Det udvirker, at medarbejderne anses og værdsættes som en helt central innovationsressource. Gruppen af virksomheder med en potentielt vækstdynamo findes over hele landet og i alle brancher.

Det betyder ikke, at rammevilkårene ikke har nogen betydning, men at gode rammevilkår i sig selv ikke er tilstrækkelige til at udløse vækstpotentialet.

I notatet har vi søgt at sammendrage punkter i 25 års dansk og international forskning, som har fokuseret på det økonomer kalder *heterogenitet*. Heterogenitet omhandler i al sin enkelthed, at to 'ens' virksomheder, i samme branche, i samme land, der endda i nogle tilfælde laver samme produkter, udviser en vidt forskellig performance. Heterogeniteten beror på, at når det kommer til resultatskabelse, så vil de to virksomheder være alt andet end 'ens'. Men spørgsmålet er, om den offentlige investerings- og erhvervsfremme i tilstrækkelig grad tager disse forhold i betragtning, når der investeres i 'vækstbrancher', projekter og virksomhedsprogrammer.

Ud fra et samfundsøkonomisk perspektiv vil der være store gevinster, hvis flere SMV'er og MMV'er kunne opnå en performance som fx 'De Skjulte Helte', som er en højt præsterende virksomhedstype, der fremhæves i én af de centrale analyser, som rapporten bruger. De skjulte heltes succes bygger på, at de er højproduktive og kundeorienterede i deres udviklingsstrategi, og at medarbejderne og kunderne er centrale kilder til innovation. Alene produktivitetsgevinsten er 16 pct. større – ligesom eksportfaktoren også er væsentligt større.¹

Som et indspil til vækstdebatten og udformningen af erhvervs- og innovationspolitikken har det været vigtigt at få belyst, hvorvidt den danske og internationale forskning peger på det samme sæt af faktorer, som den konsistente forskel mellem de bedste og de resterende virksomheder. Svaret er *Ja*.

En gennemgang af dansk og international forskning igennem de seneste 25 år, peger på de samme forklaringsfaktorer, som gør forskellen:

¹ Kilde: De Skjulte Helte, Teknologisk Institut, Jakobsen et al 2013 – jf. s. 17.

- Kvaliteten og intensiteten af virksomhedernes eksterne samspil er for så vidt et spejl af virksomhedernes interne organisation. Den interne arbejdsorganisering er baseret på en høj grad af funktionel fleksibilitet, som beror på en tæt interaktion, fælles videndannelse, og at medarbejdernes anses som en central innovationsressource. Derfor ser vi i de 'bedst præsterende' virksomheder, at det er et gennemgående træk, at der sker en myndiggørelse og uddelegering af ansvar sideløbende med et fokus på læring og tværfaglighed.
- Lederens mindset er båret af strategisk udsyn og evnen til at eksekvere. Ledelseskulturen udvirker, at et stærk fælles værdisæt og mål er forankret i hele virksomheden, og det er understøttet af klare incitamentsstrukturer. Ledelsens mindset i de vækstorienterede virksomheder er karakteriseret ved at være mere risikovillig- og forandringsorienteret.
- Endelig er de bedst præsterende virksomheder også karakteriseret ved tætte kunde- og leverandørudviklende relationer, som bygger på en høj grad af gensidig tillid baseret på et gensidigt udviklende samspil. Derved opnår virksomheden også en høj grad af agilitet.

Gennemgangen af forskningslitteraturen om heterogenitet har entydigt peget på, at ledelsens mindset er en afgørende faktor for udmøntningen af de tre bærende faktorer - ”treenigheden”, som er grundlaget for de bedst performende virksomheders succes. Det kunne føre til den konklusion, at erhvervspolitikken så primært skal sikre de overordnede rammevilkår. Men det vil være en eklatant fejlslutning. Analysen har vist, at der er en gruppe af virksomheder, som har de interne forudsætninger, men som har et uforløst vækstpotentiale. Især blandt de virksomheder, som har eksisteret mellem 1-10 år. Det er de virksomheder, en offensiv investeringsorienteret erhvervspolitik skal fokusere på for at sikre en øget produktivitet og vækst på den mellemlange bane, som er en af de helt centrale konklusioner i en OECD analyse med titlen *Future of Productivity*. (OECD, 2015)

Og der er grund til at satse offensivt på at identificere og understøtte de virksomheder, som har et uforløst vækstpotentiale, hvis vi skal få løst den udfordring, at for få danske virksomheder formår at vokse sig store. (Erhvervsstyrelsen, 2016) Ikke alene ud fra et vækst- og et produktivitetsspektiv bør vi satse på de virksomheder, som har de interne forudsætninger på plads. De gode virksomheder bidrager til velstandsskabelsen på flere måder end det kvantitativt målbare:

- De har fokus på medarbejdernes trivsel gennem myndiggørelse, involvering og udvikling af medarbejderne, og medarbejderne udgør en helt central innovationsressource
- De skaber nye og udviklende job
- De tager et oplæringsansvar
- De er på forkant med principper om bæredygtighed.

De bedst præsterende SMV'er og MMV'er findes i alle brancher og over hele landet – også uden for de store byer. Endvidere viser gennemgangen af litteraturen, at de bedst præsterende fremstillingsvirksomheder og servicevirksomheder i høj grad er sammenlignelige, når det kommer til skabelsen af værditilvækst. Den beror i høj grad i begge sektorer på det tætte kundesamspil, som også er udgangspunktet for en kundetilpasset servicestrategi, som digitaliseringen kan være med til at forstærke. Digitaliseringen kan blandt andet understøtte en modularisering af produkter og serviceydelser, som muliggør omkostningseffektiv serviceinnovation. Det er i det hele taget karakteristisk for de bedst præsterende virksomheder, at de ikke alene udnytter digitalisering i effektiviserings-

øjemed. Digitalisering bliver i høj grad udnyttet, så den understøtter en funktionel fleksibel arbejdsorganisering og innovation i forretnings- og servicemodeller, som i nogle virksomheder understøttes af strategisk brug af data.

En amerikansk forskningsanalyse fra Cornell Universitet (Kim Jaewoo, et al., 2013) opsummerer på baggrund af knap 100 forskningsartikler, hvad der karakteriserer de bedst præsterende virksomheder:

Boks 1: High Performance Virksomhed

En *High Performance Organization* (højt-performende organisation) er en virksomhed, som opnår et mærkbart bedre resultat end sammenlignelige virksomheder inden for samme branche, virksomhedsstørrelse, medarbejdersammensætning, markeder mv. Deres resultater bygger på, at de er mere tilpasningsdygtige i forhold til eksterne og interne påvirkninger og reagerer hurtigere på trusler og muligheder, fordi de har et langsigtet strategisk fokus, en kompetent ledelse, et konstant fokus på at forbedre performance og nøglekompetence, og at *medarbejdere anses og værdsættes som virksomhedens vigtigste ressource*.

Kilde : Kim Jaweoo et al. Cornell Universitetet 2013

Endvidere peger analysen på, at gennem det tætte samspil i værdikæden, bliver SMV'erne i stand til at opnå adgang til fjernmarkeder, og de opnår en høj specialiseringsgrad som ledende inden for specifikke nichemarkeder.

Ikke desto mindre er det relevant at drøfte, hvordan vi via en mere nuanceret investeringstænkning kan øge virksomhedernes værditilvækst ved at løfte flere virksomheder op i klassen af gode virksomheder. Det afgørende er, hvorvidt virksomheden har de rette strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige rammer for, at medarbejderne kan udfolde deres ideer, kompetencer og potentiale. Færre ressourcer til at understøtte vækst og udvikling i de kommende år betyder, at der er behov for at gentænke erhvervs- og vækstpolitikken, især hvorvidt det er muligt at bruge offentlige midler klogere som investeringsmidler til at løfte flere SMV'er og MMV'er med vækstpotentiale op i klassen af bedst præsterende.

En særlig vigtig pointe i den sammenhæng er, at den danske forskning i de bedst præsterende SMV'er og MMV'er viser, at de som nævnt findes over hele landet, og at de ikke er koncentreret i specielle brancher. Dermed kan en investeringstilgang i vækstpolitikken også være en vækstpolitik for hele Danmark.

Derfor er det også positivt, at så mange forskningskilder konkluderer, at der er et sæt af interne faktorer, som er udslagsgivende for de bedst præsterende virksomheders resultater, og som går igen på tværs af brancher. Det giver os et grundlag for at videreudvikle modeller og redskaber til kvantitativt og kvalitativt at identificere de virksomheder, som har potentialet til at blive bedst performende virksomheder. I undersøgelsen giver vi et bud på nogle første mulige målepunkter.

God læselyst!

Introduktion

Dette notat bygger på en række danske og internationale forskningsrapporter og analyser, som har fokuseret på, hvad det er for interne forskelle i virksomhederne, som udvirker markante forskelle i virksomhedsperformance over tid. I forskningen er dette omtalt som *den konstante heterogenitet*.² Notatet munder ud i en opsummering af de strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige faktorer, der har betydning for, hvorledes værdiskabelsen finder sted i virksomhederne. Såfremt man fremover vil prioritere de offentlige udviklingsmidler til at øge innovation og vækst i virksomhederne målrettet de virksomheder, som har et indlejret innovation og vækstpotentiale, er dette notat et indspil til, hvilke interne virksomhedsfaktorer, det er vigtigt at lægge vægt på i udviklingen af mere nuancerede pejlemærker for offentlige erhvervsfremme investeringer

Den danske vækstudfordring?

Politikere og medier har i de senere år diskuteret, hvorfor den danske vækst målt i BNP har været begrænset sammenholdt med nogle af vores nabolande. Der er gået næsten otte år siden den økonomiske kriseramte Danmark, og trods forventninger om pæn fremgang de kommende år, er der stadig i noget at hente frem mod et mere normalt aktivitetsniveau.³ Det er derfor vigtigt, at vi sætter ind med en vækstpolitik, som griber det gryende opsving og ikke føre en politik, som lægger en unødigt dæmper på de positive tendenser.

Det er også vigtigt at have ambitioner for væksten og i højere grad udnytte, at Danmark i internationale benchmarks scorer højt som et godt land at etablere og drive virksomhed i (World Economic Forum, 2015). (IMD, 2015). På den baggrund har hovedorganisationerne LO, FTF og Akademikerne bedt Teknologisk Institut og tænketanken Cevea om i fællesskab at udarbejde et notat som indspil til debat om den danske vækstpolitik. Opdraget har været, at notatet har skullet bygge på eksisterende national og international forskning og analyser om de højt-performende SMV'er og MMV'er i den private sektor.

Notatets opbygning og resultater

Indledningsvis introducerer vi en diskussion om vækstbegrebet i en lille åben økonomi som den danske. Derefter indeholder notatet en diskussion af en række danske og internationale studier, der har undersøgt begrebet *konsistent heterogenitet* som et internt virksomhedsfænomen, der søger at forklare, hvorfor sammenlignelige virksomheder udviser markante forskelle i resultatskabelse.

De gennemgåede analyser viser på en række parametre såsom resultatdannelse, vækstrater, produktivitet, eksport og jobskabelse markante forskelle mellem de bedst-performende og de øvrige virksomheder.

Litteratur

Vi har i henhold til opdraget for opgaven udvalgt forskningsrapporter og analyser, som har fokuseret på at afdække begrebet *heterogenitet*, dvs. de virksomhedsinterne faktorer, som forskningen har vist har betydning for, at sammenlignelige virksomheder udviser store forskelle over tid i performance. Det betyder ikke, at virksomhedernes rammevilkår ikke er væsentlige for virksomhedernes innovationsevne og resultatskabelse, men gode rammevilkår er i sig selv ikke tilstrækkeligt for at

² https://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_heterogeneity

³ Dansk økonomi rejser sig langsomt, LO, maj 2016.

skabe de bedst performende virksomheder. Vi har i valget af litteratur prioriteret danske og internationale kilder, som er empirisk funderede. Endvidere har vi prioriteret en spredning i forhold til branchefokus og anvendte metoder. Endeligt har vi valgt kilder, som primært fokuserer på SMV- og MMV-segmentet, eller at de omfatter disse virksomhedsgrupper.

Det er imidlertid vigtigt at understrege, at der ikke er tale om en total kortlægning af nyere dansk og international forskningslitteratur og analyser grundet opgavens omfang.

Om væksten i Danmark

Når OECD (OECD, 2016) og EU-Kommissionen (Den Europæiske Kommission- EC, 2015) diskuterer Danmarks økonomi, er det typisk med omdrejningspunkt i bruttonationalproduktet (BNP) og udviklingen i produktivitet. Flere analyser, herunder Dansk Økonomi, forår 2016, fra Det Økonomiske Råd, viser imidlertid, at hvis man i stedet måler væksten i bruttonationalindkomsten (BNI) og samtidig opgør værdien i løbende priser, så tegner der sig et noget mere nuanceret billede af den danske økonomi. Det skyldes bl.a., at en del af velstanden i Danmark kommer fra indtægter ved at have store formuer placeret i udlandet. Det indgår i BNI-opgørelsen, men ikke i BNP. Dertil har Danmark haft en pæn forbedring af bytteforholdet – dvs. priserne for dansk eksport er steget mere end priserne på de varer, der importeres. Denne værdiskabelse tages der højde for, når BNI opgøres i løbende priser. Velstand bør således måles i BNI. Definitiv indeholder realt BNI dog allerede bytteforholdsforbedringer, jf. Danmarks Statistik.

Vismændene peger endvidere på, at danske industrivirksomheder har en stærk konkurrencekraft blandt andet baseret på udviklingen i den relative lønkvote, hvor den danske lønudvikling sammenlignes med udviklingen i udlandet.

Derudover pegede vismandsrapporten på, at ændringer i aldersfordelingen i befolkningen har påvirket væksten negativt i perioden 2000-2014. Gruppen af unge mellem 20 og 29 år udgør en større andel af de 15-64-årige, og flere unge tager en uddannelse. Den udvikling har været særlig kendetegnende for Danmark og har trukket væksten mere ned, end i de lande vi normalt sammenligner os med. Effekten vil dog i fremtiden påvirke væksten relativt positivt i Danmark ift. andre lande.

Når vi taler om vækst, og når det hævdes, at Danmark sakker bagud, er det derfor væsentligt at pointere, at billedet er mere nuanceret end som så. Danmark indgår aktivt i den globale økonomi, og derfor har BNP som mål for velstandsskabelsen sine begrænsninger i forhold til at fange den værdiforøgelse, som finder sted gennem samhandel. Dette er påvist af bl.a. Stiglitz (Stiglitz & Fitouissi, 2009) og udfoldes yderligere i en publikation fra European Trade Union Institute, der diskuterer nødvendigheden af også at introducere bæredygtighed i vækstmålinger (Coats, 2011). Brugen af BNI som mål for velstandsskabelse understøttes af en publikation om de danske virksomheders internationalisering af forskning og udvikling. (Teknologisk Institut, 2015)

Vækstfremmende faktorer i en lille åben økonomi

Nogle af de vækstfremmende faktorer, der fremhæves i internationale analyser, er, at Danmark har en god fysisk og digital infrastruktur, lave renter og lav inflation. Arbejdsstyrken er veluddannet, og vi har et fleksibelt arbejdsmarked. Derudover er deltagelsen i livslang læring i toppen blandt OECD-lande. Vi har en kompetent offentlig sektor, og den gensidige tillid i befolkningen er høj. Endnu to betydende faktorer er, at vi har en åben økonomi, hvor korrupsion nærmest er et ukendt begreb. Endeligt er vi et lille land, hvor mange virksomheder er vant til at tænke og handle internationalt.

OECD-statistikker viser, (OECD, n.d.), at Danmark er det mest lige samfund i verden. Betydningen af lighed for vækst er påpeget af en række førende nobelpristagere som Krugmann (Krugman,

2014) og Stiglitz, (Stiglitz, 2012), men også af IMF (Ostry, et al., 2014). Ligeledes har erhvervslivets førende talerør World Economic Forum i de seneste fem år i stigende grad fremført, at økonomisk lighed fremmer væksten, fordi økonomisk lighed øger den sociale mobilitet.⁴ Dermed er en af effekterne af økonomisk lighed, at den kan styrke sammenhængskraften i samfundet. Dette er særligt vigtigt, fordi stadig flere oplever, at samfundet ændrer sig med stor hastighed og, at fremtiden er præget af en usikkerhed.

I de seneste 20 år er der sket en markant udvikling i virksomhedernes rammevilkår for F&U og innovation målt i universitets-industrisamspil samt i samspillet med et dybt specialiseret og internationaliseret GTS-system (Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter). Endvidere er der skabt et dynamisk tech-startup miljø, (Trends Online, 2016) som i nordisk sammenhæng er førende. Med andre ord har vi byggestenene i form af infrastruktur, adgang til avanceret viden, en veluddannet og kompetent arbejdsstyrke, en veludviklet social kapital, en globalt orienteret og åben økonomi, med nogle klare styrkepositioner og et erhvervsklima, som burde sikre Danmark en højere vækst.

Vækstprognoser

Der er forskellige vurderinger af, hvor store de økonomiske udfordringer er for Danmark. Ifølge OECDs fremskrivninger er den fremtidige danske vækst stagnerende sammenholdt med de øvrige OECD-lande. (OECD, 2014) (OECD, 2016). Imidlertid er OECDs prognoser blevet kritiseret af blandt andet Arbejderbevægelsens Erhvervsråd for ikke at have taget højde for effekterne af arbejdsmarkedsreformerne og de strukturelle effekter, det vil have på beskæftigelsen og den samlede økonomi. (Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 2015). Selvom vækstbilledet ikke er så sort som det nogle gange fremstilles, er der dog en væsentlig udfordring med produktiviteten i udvalgte brancher og hjemmemarkeds erhverv.

Hvad er målsætningen med vækstpolitikken

Målet med vækstpolitikken i Danmark er at skabe vækst og øget beskæftigelse. Samlet set bruger vi i Danmark mange milliarder på erhvervsfremme og videnopbygning gennem forskning, uddannelse, innovation og videnspredning. Spredningen foregår gennem det videregående uddannelsessystem, erhvervsuddannelserne, samt GTS de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter, Erhvervsservicecentre, Innovationsnetværkene, Innovationsfonden og vækstfora og væksthuse mv.

Derfor er det afgørende, at de mange milliarder, som vi hvert år anvender på at understøtte væksten i erhvervene, bruges på initiativer, der rent faktisk fremmer konkurrenceevnen i danske virksomheder på både kort og lang sigt, og at der sker en hurtigere og mere effektiv spredning af viden, som kan føre til innovation og øget produktivitet (OECD, 2015). Et afgørende parameter er, at investeringerne fører til en værdiskabelse, som kan understøtte virksomhedernes specialisering og internationalisering. Dette kan nemlig fremme skabelsen af nye og gode job på det danske arbejdsmarked. Kun gennem en øget merværdiskabelse i virksomhederne vil vi være i stand til at skabe udviklende job, fastholde en fortsat høj mobilitet i det danske arbejdsmarked og sikre den fremtidige danske velfærdsmodel.

Gennemgangen af forskningslitteraturen om heterogenitet har entydigt peget på, at ledelsens mindset er en afgørende faktor for udmøntningen af de tre bærende faktorer - ”treenigheden”, som er grundlaget for de bedst performende virksomheder succes. Det kunne føre til den konklusion, at erhvervspolitikken så primært skal sikre de overordnede rammevilkår. Men det vil være en eklatant

⁴ Se WEF-aktiviteter på området: <https://www.weforum.org/global-challenges/economic-growth-and-social-inclusion/>

fejlslutning. Hvis man ser på gruppen af virksomheder, som har eksisteret mellem 1 til 10 år, så vil der i denne gruppe af virksomheder være en delmængde af virksomheder, som har de indre forudsætninger og potentialer til at blive blandt de bedst performende, men alligevel er de ikke vækstkometer. Og ofte på grund af, at deres størrelse bliver en barriere for at accelerere væksten. En offensiv investeringsorienteret erhvervs politik kan på flere måder fremme, at den indlejrede erfaring og viden fra de bedst performende virksomheder når ud til de SMV'er, som har et vækstpotentiale. Det er en af de helt centrale konklusioner i en analyserapport fra OECD fra 2015 om Future of Productivity Growth. (OECD, 2015), og det er en af begrundelserne for, at flere lande i deres erhvervs politik aktivt søger at understøtte udviklingen i innovations- ecosystemer. (Durst & Poutanen, 2013) Der er grund til at satse offensivt på de virksomheder, som har et uforløst vækstpotentiale. Det kan øge internationaliseringsgraden, og det kan være med til at løse den udfordring, at vi har for få virksomheder, som formår at vokse sig store. (Erhvervsstyrelsen, 2016)

En prioriteret vækstpolitik?

Et er, hvorvidt investeringer bruges på de rigtige initiativer. Et andet spørgsmål er, om disse initiativer er skruet sammen og bliver implementeret effektivt, så vi får mest muligt ud af investeringerne ud fra et samfundsmæssigt perspektiv. Selvom disse spørgsmål er vigtige, så er fokus for dette notat, hvorvidt de nuværende vækstinitiativer kan kvalificeres betydeligt ved, at de offentlige udviklingsmidler i langt større omfang anvendes som investeringsredskaber. Hvis udviklingsmidlerne skal anvendes som investeringsredskaber, så vil det kræve, at vi i højere grad kan og vil målrette midlerne og investere i de 'gode virksomheder'. De 'gode virksomheder' er ikke et spørgsmål om at prioritere specifikke brancher. Det drejer sig i langt højere grad om at investere i virksomheder, som har vækstpotentiale. (OECD, 2015). Virksomhedernes vækstpotentiale er her forstået som resultatskabelse i konkurrencemæssig forstand, med et blik på, at virksomhederne samtidig bidrager til den samlede velstandsskabelse i Danmark. Det er imidlertid vigtigt, at understrege, at konkurrenceevne ikke alene omhandler de økonomiske nøgletal. I og med, at viden er blevet en vigtig faktor i værdiskabelsen, er virksomhedernes tilgang til medarbejdertrivsel og (Søndergaard, 2010) udvikling af den eksisterende og kommende arbejdsstyrke, samt virksomhedernes brand og tilgang til bæredygtighed, væsentlige konkurrenceparametre. (Porter & Kramer, 2011).

Det er den lære, vi kan trække ud ad mange års forskning i konkurrenceevne⁵ såvel som i det, der i økonomisk fagsprog kaldes *den konsistente heterogenitet*.

I praksis betyder det, at virksomheder i samme branche, med samme udstyr og måske endda samme type produkt over tid udviser forskellig performance målt på nøgletal. Det drejer sig altså om at ellers sammenlignelige virksomheder udviser forskelle, som kan tilskrives nogle interne faktorer. Nye estimater fra Finansministeriet baseret på virksomhedsdata understreger dette. Rapporten konkluderer, at der er, *'store produktivitsforskelle på tværs af virksomheder – også inden for den samme branche. Der er en klar tendens til, at de mest produktive virksomheder beskæftiger flest ressourcer og på den måde står for den største del af værditilvæksten. Fordelingen af branchens ressourcer på tværs af virksomheder har således stor betydning for den samlede værditilvækst'* (Finansministeriet, 2016).

At der over kort tid er performanceforskelle mellem to relativt ens virksomheder er i sig selv ikke underligt. Men det faktum, at forskellene består over tid, er grunden til, at stadig flere forskere har

⁵ Se fx World Economic Forum om 'sustainable and inclusive growth'

interessere sig for, hvilke faktorer, der har betydning for disse markante forskelle, som vil blive diskuteret i de følgende afsnit.

Kært barn mange navne

Den konstante heterogenitet: De Skjulte Helte, den tyske Mittelstand og Hidden Champions

I Danmark er der i de seneste 25 år gennemført en lang række forskningsprojekter, studier og analyser, som har søgt at afdække begrebet *heterogenitet*, altså hvad det er for interne faktorer, som forklarer, at ellers to sammenlignelige virksomheder over tid udviser markante forskelle i resultatskabelse. De seneste år har begrebet 'Skjulte Helte' (Jakobsen, et al., 2013) vundet indpas i Danmark. Det kommer fra det tyske begreb *Mittelstand* og det engelske *Hidden Champions*.

Virksomhedernes interne forhold ligger til grund for forskningsfeltene strategi, industriel organisationsdesign, management og HRM. Felterne har det til fælles, at de alle søger at afdække, hvorfor nogen virksomheder klarer sig bedre end andre i det samme marked. Det er en virkelighed, vi kan se, når vi åbner aviser eller læser i tidsskrifter om management. Nokia var en gang over en 15-årsperiode verdensførende inden for mobilteknologi og levede op til sit slogan '*Connecting People*'. Apple overhalede dem indenom, og nu er Nokia '*disconnected from people*', og Apple er måske allerede i dag forbi sin anden storhedstid. Den fremtid, der tegner sig, er en fremtid, hvor bl.a. cloud teknologi og *the internet of things* udvikler sig med lynets hast. Dette øger mulighederne for at starte og udvikle en virksomhed baseret på en digital platform. Derfor bliver den enkelte virksomheds evne til at udnytte og udvikle de samlede ressourcer på unik vis endnu mere afgørende for konkurrenceevne og vækst. (OECD, 2016)

En treenighed som gør forskellen, og som bidrager til velstandsskabelse på flere niveauer

I de følgende afsnit gennemgår vi en række danske og internationale forskningsresultater for og analyser af, hvilke virksomhedsinterne faktorer, som synes at have betydning for virksomhedernes heterogenitet. Heterogenitet betyder her, som tidligere defineret, at virksomheder, som har fælles karakteristika såsom branche, størrelse, teknologi, produkter mv. over tid udviser ganske forskellige performances målt på nøgletal. Som nævnt indledningsvis har vi i valget af kilder prioriteret empirisk baseret forskning i SMV (små og mellemstore virksomheder), MMV (mindre og mellemstore virksomheder) laget af virksomheder og omfattende forskellige brancher. På baggrund af den gennemgængede forskning har vi søgt at udtrække essensen af forskningsresultaterne og dermed forklaringerne på, hvorfor nogle virksomheder er højdespringere, mens andre udviser pæn, men en midelmådig resultatskabelse over tid. Med andre ord, hvad er det for faktorer, der fører til heterogenitet? Hvordan kan det fx være, at en virksomhed, som producerer maritime pumper og udstyr, over 15 år vokser fra 50 ansatte til 600 ansatte og formår at blive internationalt markedsledende, mens en anden virksomhed bliver ved de omkring 50-60 ansatte og i bedste fald kan karakterises som sporadisk eksportør?

Vores analyse peger på, at ledelsens mindset bliver rammesættende for:

- En forankret strategisk tænkning og udsyn.
- Nogle klare værdier, som er delt af alle i virksomheden og er indlejret i virksomhedens kultur som fælles mål, kundeorientering og fokus på værdiskabelse.
- Incitamentsstrukturer, som er i samklang med og understøtter realiseringen af virksomhedens værdier og strategi.

Et fælles værdisæt er centralt for at skabe stærke relationer internt i virksomheden som eksternt. Hvis værdier ikke er fælles i forhold til medarbejdere, leverandører og kunder, vil virksomheden have sværere ved at innovere, fordi der ikke er den fornødne kapacitet til strategisk at udnytte og omsætte medarbejder- og kundeviden og interaktion til innovation. Det er væsentligt at understrege at de tre bærende faktorer er indbyrdes afhængige og gensidigt forstærkende, og at ledelsens mind-set er en forudsætning for, at de tre udslagsgivende interne styrker kommer til udfoldelse.

Det er karakteristisk for de gode virksomheder, at de ikke alene bidrager i økonomisk resultatskabelse, men også til en bredere velstandsskabelse:

- De skaber nye og udviklende job
- De tager et oplæringsansvar
- De er på forkant med principper om bæredygtighed
- De har fokus på medarbejdernes trivsel gennem myndiggørelse og involvering af medarbejderne.

Understøttende ledelsespraksisser

Analysen viser at ud over de tre grundpiller, anvender de bedst-performende virksomheder en række organisatoriske og ledelsesmæssige praksisser, som er med til at forstærke deres performance. Disse praksisser kan være, at medarbejderne aktivt tilskyndes til at komme med forslag til forbedringer eller nye ideer, der kan øge værdiskabelsen i virksomheden, en funktionel fleksibel arbejdsorganisering understøttet af tilgangen til digitalisering og videndeling.

Arbejdsorganiseringen bygger på principper om medarbejderinvolvering og uddelegering, selvledelse, selvstyrende grupper og tværfaglige- og tværorganisatoriske grupper. HRM-praksisser (human resource management) er koblet til strategi- og udviklingsmål, suppleres af formel og uformel læring og efter/videreuddannelse for at understøtte, at medarbejderne har mulighed for at udvikle sig i jobbet (employability). Virksomhedskulturen er åben, beslutningsprocesser er transparente, og der er en høj grad af 'vi-orientering'. Løn, incitamentsstrukturer og karrieremuligheder er koblet til performance og strategiske mål, som fokuserer på både teamet og den enkelte for at undgå suboptimering.

Det er væsentligt at understrege, at der ikke er tale om en checkliste for god ledelsespraksis. De nævnte metoder anvendes og vægtes forskelligt i forskellige kontekster. Ydermere viser vores analyse, at hvis selve grundfundamentet ikke er på plads, så kan de forskellige ledelsesmæssige og organisatoriske virkemidler ikke anvendes som en hurtige genvej til øget performance. Der kan i det hele taget ikke peges på én enkel opskrift på succes. Ligeledes er det vigtigt at understrege, at 'bedst-i-klassen' SMV'er og MMV'er findes inden for alle brancher, og at der inden for alle brancher, er virksomheder, som har potentiale til at blive 'bedst-i-klassen'. Litteraturen om *heterogenitet* peger i den forstand på, at det ikke er et spørgsmål om at få identificeret morgendagens Apple eller at få B&O tilbage på sporet som verdensførende brand for konsumelektronik. Hvis man tror det, ja så har man misforstået pointen. Forskningen viser entydigt, at SMV'er og MMV'er med vækstpotentiale findes i alle brancher- også de traditionelle brancher og i hele landet- også uden for de store bybånd.

Den stærke treenighed

Ud over, at de bedst-performende virksomheder via deres interne ressourcer, og måden de orkestres på, formår at skabe en betydeligt højere vækst og en betydeligt højere værditilvækst, er der en række afledte positive effekter. Danmark ligger fortsat i top med hensyn til mobiliteten på det danske arbejdsmarked. De seneste tal fra Eurostat viser, at mere end hver femte beskæftigede dansker

har været ansat i deres nuværende job i mindre end et år (Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 2016). Den høje fleksibilitet medvirker til erhvervenes fortsatte dynamik. Årsagen er, at medarbejdermobiliteten fremmer en direkte og indirekte videnudveksling mellem virksomhederne, og det understøtter innovation. Her bidrager de bedst-performende virksomheder mere end de middel-performende virksomheder.

Årsagen er, at de satser de mere systematisk på at udvikle deres ansatte, de bedst-performende virksomheder tilsikrer, at de igennem arbejdsorganiseringen fuldt ud får mobiliseret de ansattes kompetencer i praksis, hvilket er kernen i læring i jobbet (Toner, 2011). Endvidere er dette afgørende for at modvirke kompetence mis-match i arbejdsmarkedet, hvilket koster dyrt for den enkelte og for samfundet. (OECD, 2013) (OECD, 2015)⁶

Ikke alene bidrager de bedst-performende virksomheder til udviklingen af en kompetent og mobil arbejdsstyrke. De bedst-performende virksomheder fungerer også som viden- og markedsudviklende for andre virksomheder igennem hele værdikæden såvel som for vidensystemet. De bedst-performende virksomheder er igennem deres stærke specialisering med til at efterspørge og udvikle anvendt forskning og innovation både opad i værdikæden og nedad i værdikæden til deres leverandørnetværk (Rytz, et al., 2013). Årsagen er deres åbne, relationelle tilgang til samarbejder. (Drejer, 2015)

I Danmark - som i resten af den avancerede verden – er vi i gang med en omstilling til den fjerde industrielle revolution⁷, hvilket allerede nu er ved at få stor betydning for hele samfundsindretningen. Omstillingen påvirker erhvervsdynamikkerne, og hvordan værdiskabelse kan finde sted, bl.a. fordi de digitale teknologier åbner mulighed for helt nye skalerbare serviceløsninger. Ikke mindst cloud-teknologi giver mulighed for at udvikle, opbygge og skalere virksomheder uden det kapitalapparat, som tidligere krævedes, da cloud-løsninger bygger på nye forretningsmodeller.⁸ (Schwarb, 2016)

Nye teknologier, nye innovationsmodeller, hvor digitale data i langt større udstrækning bruges til at scanne og lynhurtigt agere på muligheder og nye forretningsmodeller, der er baseret på software som en service, udgør både en trussel og et potentiale. Udkommet vil afgøres af vores evne til nyskabelse og transformation i de danske virksomheder. Denne evne skal ses som en hel central kompetence. De bedste performerende virksomheder er ofte *first movers*. Ledelsens mindset og virksomhedens interne styrker kombineret med deres unikke og tætte relationer til kunder og markeder gør de bedst performerende virksomheder i stand til at agere agilt og udnytte medarbejdernes rolle i innovation (Aasen, et al., 2013) (Shapiro, et al., 2015). (PWC, 2016). Medarbejderne udnytter på informeret og kreativ vis deres kernekompetencer uden at skulle bero på traditionelle kunde- og konkurrentanalyser og langvarige strategiproceser, som netop på grund af teknologiudviklingen ikke længere er tilstrækkelige.⁹

Vi ønsker at understrege i dette notat, at de bedst-performende virksomheder har en nyskabende og transformerende kapacitet i deres DNA.

⁶ Se også "Future of productivity" OECD 2015. Publikationen peger på betydelige produktivtetsgevinster såfremt kompetence mis-match undgås både i form af over- og underkvalificering i forhold til jobbet i de danske virksomheder.

⁷ Se fx PWC; <https://www.pwc.dk/da/cxo/cxo-survey-2016/pwc-cxo-survey-2016.pdf>

⁸ Se fx 'pay as you go service' <http://searchcloudstorage.techtarget.com/definition/pay-as-you-go-cloud-computing-PAYG-cloud-computing>

⁹ Se fx Clayton Christensen og hans diskussion af 'disruptive innovation' på <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/> (downloaded 3. maj 2016)

Det er med andre ord disse virksomheder, som har potentialet til at udnytte den fjerde industrielle revolution. Omvendt peger World Economic Forum benchmark analysen *Global Information Technology Report 2015* på, at danske virksomheder i et vist omfang stadig har til gode at forstå potenti-alerne i innovation af organisation og forretningsmodeller gennem digitalisering. (World Economic Forum, 2015) I den sammenhæng er det vigtigt at understrege, at den fjerde industrielle revolution fejlagtigt blevet beskrevet som alene at omhandle fremstillingssektoren, selv om 'industrial' på engelsk er et begreb, som omfatter alle sektorer.

Erhvervs og vækstpolitik – de kloge investeringer!

Set i et vækstpolitisk perspektiv er det positivt, at vi på tværs af så mange kilder har kunnet finde konsistente beskrivelser af, hvad der karakteriserer de bedst-performende virksomheder. Det giver os et grundlag for at videreudvikle modeller og redskaber til kvantitativt og kvalitativt at identificere de virksomheder, som har potentialet til at blive de bedst-performende, hvilket notatet her opsummerer.

Spørgsmålet er, hvorvidt vi vil bruge denne viden som et centralt element i prioriteringen af den offentligt understøttede vækst- og erhvervs politik. Ledelsesretten er uomtvisteligt ejernes, og det er ikke samfundets opgave at overtage denne. Men samfundet har et politisk ansvar for at fremme, at offentlige investeringer i erhvervsudvikling sker på et informeret grundlag og under hensyntagen til de bedst mulige forudsætninger for et rentabelt afkast. Rentabiliteten kan være med til at sikre et grundlag for vækst, og det kan bidrage til at skabe gode og udviklende job og velstand, som kommer samfundet til gode både på den korte og mellemlange bane. Derfor er det relevant at drøfte, hvordan vi via en mere nuanceret investeringstænkning kan øge virksomhedernes værditilvækst ved at løfte flere virksomheder op i klassen af gode virksomheder og ved at de offentlige midler, som bruges på erhvervsudvikling, betragtes og prioriteres som en investering i vækst og arbejdspladser i Danmark.

Ved at inddrage den viden, som vi har om de bedst-performende virksomheder, og hvad der konstituerer forskellen mellem højdespringerne og de middelmådige virksomheder, får vi et nyt virkemiddel i vores erhvervs politik.

Hetero-hvad for noget?

Alene, i Danmark er der i de seneste 25 år gennemført en lang række forskningsprojekter, studier og analyser med henblik på at forbedre forståelsen af heterogeniteten, og hvad det er for virksomhedsinterne faktorer, som kan medføre, at sammenlignelige virksomheder over tid udviser vidt forskellig resultatskabelse. Ikke mindst forskningen fra Aalborg Universitet i DISKO-projektet fra slutningen af 90erne (Lundvall, 1998) har på grund af det rige datasæt fået afgørende betydning for senere forskning - også internationalt.

I den internationale forskning har der i flere år været en markant interesse for at få afdækket, hvilke faktorer, der medfører heterogenitet, altså at virksomheder inden for samme markeder, brancher og med samme størrelse udviser en vidt forskellig resultater. Forskningen har i høj grad fokuseret på ledelsessystemer og organisatoriske faktorer og har affødt publikationer med forskellige teoretiske modeller for den højt performende virksomhed (Lam, 2014). De organisatoriske modeller er bl.a. 'høj performance virksomheder', (Loôf, 2002) 'lean production' og 'organisatorisk læring' (Senge, 1990), (Wang & Huzzard, 2010), den videnskabelige virksomhed (Nonaka & Takeuchi, 1995) og den relationelle virksomhed (Gitell, et al., 2009) (Jiminez & Valle, 2011).

I det følgende afsnit vil vi først præsentere nogle af de resultater, som udspringer af forskningen om virksomheders heterogenitet.

Begrebet heterogenitet udspringer af den tyske forsker Hermann Simons forskning i Tysklands succes som eksportland (Hermann, 1996). I bogen *'Hidden Champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies'* fra 1996 stillede den tyske forsker det spørgsmål, hvordan Tyskland år efter år havde formået at fastholde sin position som det mest eksporterende land i verden på trods af de relativt få multinationale og kendte virksomheder såsom Volkswagen, Siemens, BASF og Bosch. Der måtte være andre faktorer. Spørgsmålet førte til udviklingen af en forskningsramme for at kortlægge og forstå de eksportledende SMV'er i Tyskland. Forskningen viste, at virksomhederne som oftest var ejerledede, de havde en stærk værdibåret kultur, som også afspejlede sig i relationer mellem ledelse og medarbejdere og tilgangen til medarbejderne som en unik ressource. De var markedsledende og anerkendte i deres specifikke niche markeder, og de konkurrerede på unikke produkter og kundeorientering snarere end på pris. Samtidig var de paradoksalt nok ukendte i den større omverden. Den tyske Mittelstand er fortsat en central motor i den tyske økonomi, men er også anerkendte for den bredere samfundsmæssige rolle, som de spiller lokalt i uddannelse og opkvalificering, sport og kulturliv.¹⁰

Hidden Champions er over tid blevet synonymt med 'bedre performende og typisk ejerledede virksomheder', hvis succes bygger på en stær værdibaseret kultur. Det er endvidere karakteristisk for disse virksomheder, at medarbejderne ses som en central ressource i udvikling og innovation.¹¹ Internationalt er der gennemført analyser og igangsat programmer inspireret af denne viden om den tyske *Mittelstand*. Man har villet styrke virksomhedernes performance enten målrettet specifikke brancher og/eller SMV-segmentet. Det er nogle af de mange analyser, som vi i dette notat gennemgår for at pege på mulige indikatorer, som kan danne grundlag for udviklingen af et værktøj eller en metode, som kan kvalificere udvælgelsen af virksomheder med vækstpotentiale i offentligt understøttede udviklingsprogrammer.

I en dansk erhvervs- og vækstpolitisk kontekst blev analyser af betydningen af heterogenitet første gang præsenteret i Erhvervsredegørelsen 1996 i kapitlet *'Ledelse, organisation og kompetence'* (Erhvervsministeriet, 1996). I rapporten anvendtes datasæt fra Aalborg Universitets DISKO-analyse (Lundvall, 1998). Datasættene var en kombination af survey data og registerdata fra Danmarks Statistik omhandlende 1900 danske virksomheder. DISKO-projektet (Lundvall & Kristensen, 1997) blev lanceret samtidig med en række internationale analyser med et lignende fokus (Osterman, 1994) på fleksible virksomheder (NUTEK, 1996), (Vickery & Wuirzburg, 1998). Hvor De Skjulte Helte er blevet et synonym for SMV'er og MMV'er, som har markedssucces over tid baseret på en række interne styrker, har tidligere forskning set på begreber som *lærende organisationer og fleksible virksomheder*. Nedenstående figur 1 bygger på survey resultater fra DISKO projektet. Figuren inddeler virksomhederne i *fleksible* og ikke *fleksible* virksomheder, baseret på en række interne karakteristika. Det er en særskilt pointe, at disse interne karakteristika kunne aflæses i virksomhedernes resultatdannelse:

¹⁰ <http://www.make-it-in-germany.com/en/for-qualified-professionals/working/Mittelstand>

¹¹ For en bredere diskussion af udviklingen i det tyske arbejdsmarked – Industri 4.0 se: <http://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Arbeiten-vier-null/arbeiten-vier-null.html>

Figur 1: Virksomhedsinterne ændringer

Traditionelle virksomheder	Fleksible virksomheder
Mange beslutningsled og centralisering	Flad decentral struktur
Ledelse gennem kontrol og planlægning	Værdibaseret ledelse (vision)
Fokus alene på omkostninger	Kundeorientering og innovation
Faste produkter og arbejdsgange	Løbende forandringer i produkter og arbejdsgange
Funktionsopdelt	Netværk og tværfaglig samarbejde
Specialisering og rutinejob	Bredere job og selvstyrende grupper

Kilde: Erhvervsredegørelse 1996, Statsministeriet

Som det fremgår, var konklusionerne, at virksomheder med en fleksibel organisation var langt mere innovative end ikke-fleksibelt organiserede, og man kunne finde en forskel i arbejdsproduktiviteten på op mod 30 pct. I diskussionerne, der fulgte publiceringen af DISKO i 1996, estimerede embedsmænd, at hvis den resterende del af erhvervet kunne nå op på niveau med de fleksible og lærende virksomheder, ville det betyde en forbedring af de offentlige finanser med 100 milliarder.¹² Et gigantisk beløb i 1996, som derfor også mandede ud i formuleringen: *'Jo flere virksomheder, der satser på at blive fleksible og innovative, jo bedre resultat for det danske samfund'*.

Den fleksible virksomhed

I 1997 udkom bogen *'Den Fleksible Virksomhed'* som var første rapport i serien fra DISKO-projektet (betalt af Erhvervsfremmestyrelsen). I denne publikation, blev der brugt en lidt anden virksomhedsinddeling end den, der blev anvendt i Erhvervsredegørelse 1996.

I den fleksible virksomhed inddelte man virksomhederne i forhold til deres fleksibilitet i relation til markedet og i forhold til medarbejderne. Denne inddeling fører til fire typer af virksomheder: *Statiske virksomheder* blev defineret ved, at de ikke var innovative og, at deres interne fleksibilitet berod på en numerisk fleksibilitet, som opnåedes gennem at hyre og fyre medarbejdere afhængig af behov frem for en satsning på udvikling af menneskelige ressourcer. *Fleksible virksomheder* blev defineret som virksomheder, der opnåede en funktionel fleksibilitet gennem uddannelse og udvikling af medarbejderne gennem organisatorisk innovation, men som ikke var produktinnovative. *De innovative virksomheder* var numerisk fleksible, men produktinnovative og den sidste kategori udgjordes af de *Dynamiske funktionelt fleksible og innovative virksomheder*, som kombinerer funktionel fleksibilitet med produkt og/eller serviceinnovation.

I DISKO-projektet blev der ikke lavet egentlige beregninger på, hvad det ville betyde, hvis alle virksomheder havde en resultatskabelse som de dynamiske, men regnestykket ville sandsynligvis være landet på det samme skøn som Erhvervsredegørelsen gav i 1996 (Erhvervsministeriet, 1996).

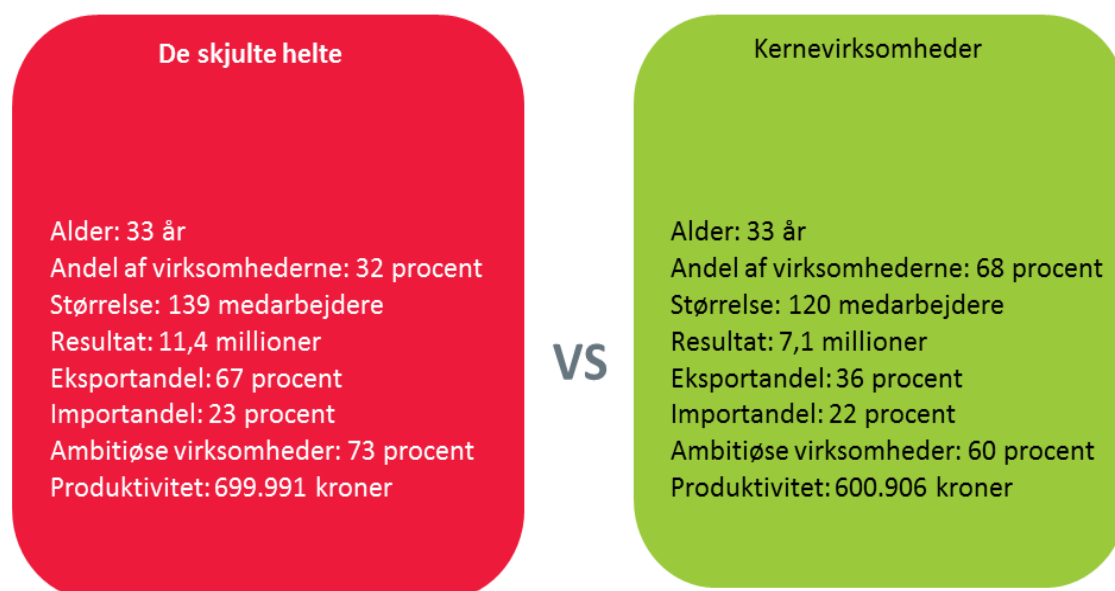
De Skjulte Helte

I 2013 gennemførte Teknologisk Institut en analyse for Forsknings- og Innovationsstyrelsen, som belyste, hvorvidt Danmark har SMV'er, som i performance og ejer- og ledelsesstrukturer mv. kan sammenlignes med de succesfulde - og ofte familieejede - tyske SMV'er, altså den tyske Mittelstand. Analysen tog sit udgangspunkt i danske SMV-industrivirksomheder, som har eksisteret i me-

¹² Kilde Ph.d. Frank Skov- medlem af DISKO forskergruppen

re end 10 år, og som over tid, både under lav- og højkonjunkturer, har klaret sig godt. Rent defintorisk fastlagde analysen, at disse virksomheder udgør *dansk industris mellemklasse*. Inden for den såkaldte industrielle mellemklasse viste en række nøgletal, at ca. 1/3 af virksomhederne er markedsførende på deres eksportmarkeder. Deres succeser bygger på, at de er højproduktive og kundeorienterede i deres udviklingsstrategi, og at medarbejderne og kunderne er centrale kilder til innovation. Det samme fremgår af Redegørelse om Vækst og Konkurrenceevne 2016. (Regeringen, 2016) I gruppen af virksomheder, som udgør den industrielle mellemklasse, er der ud over de højt performerende virksomheder en mindre gruppe af virksomheder, som nok er eksportaktive og solide virksomheder, men over tid udviser de ikke samme niveau for performance målt på nøgletal, som vist i figuren nedenfor. I analysen blev disse virksomheder kaldt for *Kernevirksomheder*.

Figur 2: De Skjulte Helte og Kernevirksomheder



Kilde: Interview med 486 virksomheder i størrelsen 50-500 medarbejdere med en alder på mere end 10 år. Februar 2013. Nøgletal fra FIRM 2010. Produktivitet er beregnet som værditilvækst i 2010 pr. årsværk. Ambitiøse virksomheder er virksomheder, der efter eget udsagn ønsker en højere vækst end andre virksomheder i samme branche.

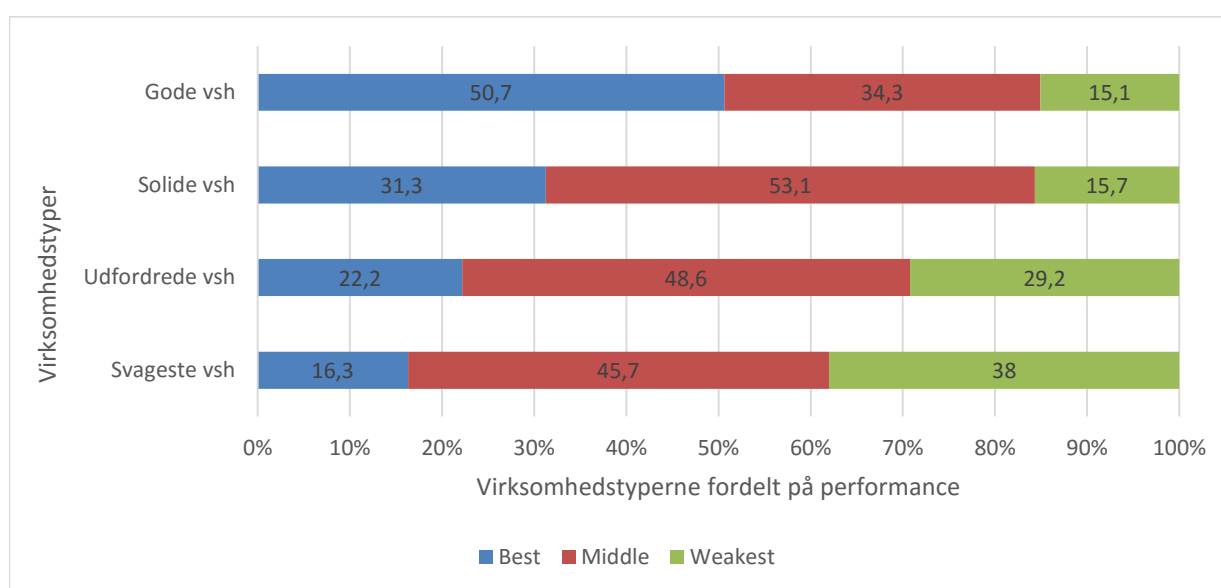
Kilde: De Skjulte Helte, Teknologisk Institut, 2013 (Jakobsen, et al., 2013)

Igen ser vi en markant forskel i produktiviteten på omkring 16 pct., ligesom De Skjulte Helte er mere eksporterende end de såkaldte kernevirksomheder. Ud over de i boksen anførte forskelle viste analysen, at De Skjulte Helte i perioden fra 2001-2010 havde en omsætningsvækst pr. ansat på 56 pct. sammenlignet med, at Kernevirksomhederne havde en vækst på 15 pct. Videre viste analysen om De Skjulte Helte en vækst i værditilvæksten pr. ansat på 46 pct. i perioden fra 2001 til 2010, mens den tilsvarende vækst hos Kernevirksomhederne var på 34 pct.

De gode virksomheder

De Gode Virksomheder er et studie gennemført af Cevea for 3F, der anvender MEADOW¹³ datasættet (EC, 2013), som egentlig er en afstikker af DISKO-datasættet. I alt er der med udgangspunkt i DISKO-datasættet siden lavet fire datasæt, som stiller lignende spørgsmål til innovation, ledelse og organisation. MEADOW rummer de seneste svar indsamlet i 2012. Formålet med projektet *De Gode Virksomheder* har været at belyse heterogeniteten og forsøge at forklare, hvad der skaber forskellene. Altså hvad er det, der gør de gode *gode* og de dårlige *dårlige*. I opdelingen af virksomhederne er der inddraget variable som innovationsaktivitet, medarbejderindflydelse, gruppearbejde, uddannelse og CSR (Corporate Social Responsibility). Disse variable anvendes i et indeks til at inddele virksomhederne i fire grupper: *Gode, Solide, Udfordrede og Svage*.

Figur 3: Virksomhedstyper fordelt på performance i pct.



Kilde: De gode virksomheder, Cevea 2013

Som det fremgår af figur 3 ovenfor, finder vi, at en langt større gruppe af de *gode* virksomheder er blandt bedste performere; dvs. ca. 50 pct. Her er performance et syntetisk mål af vækst i ansatte, i omsætning og i relativ konkurrencestyrke i den specifikke branche.

Hvor meget vi i Danmark kunne forøge vores vækst og velstand, såfremt alle virksomheder i Danmark formåede at nå et værdiskabelsniveau på linje med 'bedst-performende', kan vi ikke komme med et sikkert tal for, da en række faktorer vil være bestemmende for de faktiske gevinster. Men et er sikkert, vi taler om et betydeligt økonomisk løft som også vil have konsekvenser for produktiviteten, og understøttet af en OECD rapport fra 2015. (OECD, 2015) Det centrale er, at forskellene mellem virksomheder ikke er en afspejling af branche eller størrelse, og resultaterne er heller ikke en refleksion af forskellige rammevilkår. Analysen bygger på en sammenligning af to sammenlignelige virksomheder i Danmark. Det kan fx være to virksomheder i Danmark, der leverer pumper til den maritime industri, agerer med 'samme' produkt til de samme kunder ud fra de samme erhvervsfremmende rammebetingelser. Forskellene i performance er dermed ikke eksogene. Det vil sige noget udefrakommende og differentierende. Forskellene er bestemt af endogene faktorer. Det vil

¹³ <http://www.meadow-project.eu/MEADOW> - measuring the Dynamics of Organisations and Work- finansieret under 6. Ramme-program.

sige iboende forskel(le), som må tilskrives noget særligt i en virksomhed, og som ikke forefindes i den anden. Konklusionerne betyder dog ikke, at rammevilkårene ikke har betydning. I og med at viden er blevet en væsentlig større faktor i virksomhedernes samlede produktionsgrundlag, så vil gode rammevilkår alt andet lige kunne forstærke virksomhedernes indre ressourcer gennem adgang til bl.a. uddannelse, forskning og teknologisk infrastruktur.

I de følgende afsnit vil vi gennemgå et bredt udpluk af forskningsstudier, der har forsøgt at afdække og forklare forskelle i performance funderet i forskningen om heterogenitet.

Hvad gør de bedst-performende virksomheder

De Skjulte Helte

På trods af, at der er en gruppe af højt performende SMV'er, som udgør et væsentligt vækstlag i dansk industri, så hører det til sjældenhederne, at netop denne gruppe af virksomheder er i fokus i den erhvervs- og vækstpolitiske debat eller i medierne. Netop derfor blev analysen kaldt *De Skjulte Helte*. Det er i den sammenhæng værd at bemærke, at i Tyskland har den økonomiske krise yderligere konsolideret begrebet 'Deutsche Mittelstand'. Denne gruppe af virksomheder er bredt anerkendt for deres innovationskraft og deres bidrag til vækst og jobskabelse, som er understøttet af stærke industrielle relationer i den enkelte virksomhed og på systemniveau. I 2012 blev det politisk besluttet, at begrebet Mittelstand udgør et aktivt brand, som skal understøttes gennem innovationspolitikken og anvendes som redskab i international markedsføring og relationsopbygning.

Analysen af de skjulte helte viste, at gennem lav- såvel som højkonjunkturer, er der en gruppe af SMV'er, som klart adskiller sig fra de øvrige virksomheder i den industrielle mellemklasse, for så vidt angår performance igennem de seneste 10 år. Deres succes bygger i høj grad på vækst i konkurrenceudsatte internationale markeder. Ud fra et regionalt vækstpolitisk perspektiv, er det interessant, at De Skjulte Helte ikke er koncentreret inden for specifikke brancher eller i regioner med fx stærke klynger som underliggende drivkraft.

Geografisk er industriens mellemklasse spredt over hele landet, og mange er at finde i de mindre bysamfund, hvilket er interessant i forhold til målsætninger om at stimulere væksten i udkantsområder. Nærhed til videns- og forskningsinstitutioner synes ikke at spille nogen afgørende rolle ifølge data fra De Skjulte Helte. (Jakobsen, et al., 2013) Derimod er De Skjulte Helte karakteriseret ved stærke kunderelationer som deres afgørende kilde til ny viden og innovation. Igen er det værd at understrege, at stærke klynger kan forstærke performance i virksomheder som De Skjulte Helte. Nogle af De Skjulte Helte indgår også i samspil med videnssystemet, men deres succes beror ikke på tætte og formaliserede F&U relationer, som survey data såvel som case studier fra De Skjulte Helte peger på. De væsentligste kilder til viden er snarere samspillet med de ledende virksomheder i de globale værdikæder og samspillet med kunderne. På grund af gensidigheden i samspillet, så sker videnopbygningen i tæt kobling til udvikling af konkrete løsninger, som i høj grad modsvarer, en erfaringsbaseret og praksisrettet tilgang til innovation, som karakteriserer mange SMV'er. Samtidig får SMV'erne igennem det udviklingsorienterede samspil med de større og ledende virksomheder i værdikæden også adgang til den formaliserede forskningsviden, som er indlejret i teknologier, processer og rutiner, og som er med til at accelerere specialiseringen i SMV'erne. På samme måde medfører det tætte samspil med kunderne, at De Skjulte Helte får en unik indsigt i kundernes behov, og hvad der er, som driver disse. Det giver mulighed for langt mere målrettede og markedsdrevne innovationsprocesser, som er understøttet af en ledelseskultur og fælles værdier, som myndiggør medarbejderne og medvirker til, at de bliver en central innovationsressource.

Der er lighedspunkter mellem De Skjulte Helte og Kernevirksomhederne, men på væsentlige parametre adskiller de to grupper af virksomheder sig fra hinanden. De Skjulte Helte er mere eksportorienterede. De har i gennemsnit en højere omsætning, flere ansatte, højere produktivitet og ledelsen i virksomhederne har typisk højere ambitioner om vækst (Jakobsen, et al., 2013).

Analysen De Skjulte Helte viste at industriens mellemklasse er udsat for konkurrencepres. Sammenholdt med Kernevirksomhederne er De Skjulte Helte imidlertid i lang større udstrækning i stand til at forfølge flere samtidige tilpasningsstrategier, som i et vist omfang er indbyrdes afhængige. Disse tilpasningsstrategier er i prioriteret rækkefølge:

1. Værdibaseret ledelse og en klar vækstambition kombineret med evnen til at eksekvere
2. Driftsoptimering (lean og outsourcing af opgaver, som ikke er en del af kerneforretningen)
3. Medarbejderudvikling og fastholdelse, medarbejderne er virksomhedens vigtigste interne ressource
4. Fælles mål og en høj grad af 'vi-kultur'
5. Markedsudvikling gennem tætte og langvarige kunderelationer
6. Produktorienteret og integreret serviceudvikling
7. Brug af IKT (informations- og kommunikationsteknologi) i service- og forretningsudvikling.

De Skjulte Helte forfølger således et miks af strategier, som resulterer i en solid bundlinje på den korte bane, samtidig med, at det giver det økonomiske råderum til at igangsætte tiltag med et mere langsigtet perspektiv. Disse tiltag kan både have en intern og en ekstern karakter og er fx investeringer i ny teknologi og nye markedssatsninger.

Om ledelsessystemet

Ledelsen i De Skjulte Helte formår at agere i spændingsfeltet mellem en entreprenant og en samtidig beslutningsdygtig og struktureret ledelse. Mange af virksomhederne er familieejede og er tæt knyttede til lokalområdet, hvilket kan være en forklarende årsag, men andre virksomheder er også over tid blevet købt op og har alligevel formået at fastholde ledelseskulturen. Kulturen er baseret på en lav magtdistance mellem medarbejdere på gulvet og ledelsen, en høj grad af tillid og en involvering af medarbejderne. Denne ledelsesfilosofi er grundlaget for en 'vi-kultur', som giver en organisatorisk tilpasningskraft og dermed en funktionel fleksibilitet, hvilket er en central drivkraft i De Skjulte Helte.

Gennemgående har De Skjulte Helte fokus på lønsomhed og den løbende indtjening og samt det forretningsmæssige rationale i investeringer. En del af forklaringen på, at De Skjulte Helte i forhold til andre formår at agere på disse vilkår, er en ledelsesfilosofi, der lægger vægt på større vækstambitioner, tillidsbaseret ledelse, høj grad af medarbejderinddragelse, evnen til at tiltrække, fastholde og udvikle medarbejdere samt værdiskabelse for kunden.

Driftsoptimering gennem medarbejderinvolvering

Driftsoptimering bygger på to elementer: En integreret leanfilosofi og en vis grad af outsourcing. Lean er ikke alene et redskab til optimering, da det også kan hæmme den udprægede grad af erfaringsbaseret læring, som netop karakteriserer De Skjulte Helte (Rubæk, et al., 2009). Lean er i højere grad en ledelsesfilosofi, der indebærer i langt højere grad udvikling af kompetencer og arbejdsmetoder som fx opkvalificering, delegering af ansvar og en arbejdsorganisering, som bygger på samarbejde, tillid og udvikling i jobbet. Outsourcing af aktiviteter sker primært med fokus på opgaver, som ikke udgør kernen i virksomhedens forretning. Virksomhederne har typisk få outsour-

cingspartnere, og de udvælges med omhu. Partnerskaberne er ofte baseret på langvarige relationer for at sikre kvalitet og stabilitet i leverancen igennem hele værdikæden (Rytz, et al., 2013).

Medarbejderudvikling

Medarbejderudvikling bygger på en flerstrengt strategi, som omfatter en høj grad af autonomi og udvikling igennem jobbet kombineret med en systematisk investering i medarbejderudvikling og rekruttering. Arbejdsorganiseringen understøtter, at medarbejderudvikling og efteruddannelse omsættes i medarbejderdreven innovation, som også en nordisk analyse peger på (Aasen, et al., 2013). Således er der ikke alene fokus på kompetenceudvikling og efteruddannelse, men også på, hvordan arbejdsorganiseringen til stadighed kan understøtte, at kompetenceudviklingen bidrager til en værditilvækst ved, at medarbejdernes nye kompetencer kommer i spil i praksis.¹⁴ Selvom De Skjulte Helte har flere højtuddannede end Kernevirksomhederne, så spiller de faglærte og deres ofte erfaringsbaserede kompetencer en helt afgørende rolle for De Skjulte Heltes omstillingsevne og kontinuerlige forbedringer af processer såvel som deres indlejrede evne til systematisk at opfange og omsætte kundernes ønsker og behov til eftertragtede produkter og ydelser.

Fælles mål og virksomhedskultur

Incitamentsstrukturen er ikke eksplicit, men er indlejret i virksomhedens samlede kultur, som er præget af en høj grad af fælles mål og prioriteringer og båret af en 'vi-kultur', hvor medarbejderne tilskyndes til at komme med indspil til forbedringer. Trivlsen er høj og ses blandt andet ved, at man finder flere medarbejdere, der er ældre end den formelle pensionsalder.

Markedsudviklingen

Mange af virksomhederne i gruppen *De Skjulte Helte* indgår som specialiserede underleverandører i globale værdikæder. Deres kunder har ofte beslægtede karakteristika således, at De Skjulte Helte formår at blive udviklingspartner også for langt større virksomheder, fordi de formår at opbygge en høj grad af specialisering og dermed viden om deres kundegruppe og dens præferencer.

Konkurrenceparametre og værditilvækst understøttet af IKT

Dette leder frem til, at *prisen* ikke er den altafgørende konkurrencefaktor. Nok spiller prisen en betydelig rolle for De Skjulte Helte (57 pct.) og for Kernevirksomhederne (68 pct.). Men her overfor står *service* som en langt vigtigere konkurrenceparameter for De Skjulte Helte (68 pct.). For at være markedsledende på eksportmarkederne kunne man forvente, at De Skjulte Helte især producerer specialiserede *produkter*. Men 56 pct. af omsætningen stammer ikke desto mindre fra standardiserede produkter eller komponenter, hvor service er indlejret i form af kundetilpassede løsninger, som udvirker specialiseringsgraden. Afhængigt af kerneproduktet og markedet kan disse løsninger have vidt forskellig karakter, mens serviceudviklingen i høj grad understøttes af IKT. Service kan tage forskellige former som fx markedstilpasset design, miljøtilpasning til specifikke markedskrav, rådgivningsydelser i relation til produktet, rådgivning omkring konceptsalg til slutkunder mv.

De Skjulte Helte har ikke et eksplicit innovationsfokus i form af nedskrevne måltal for innovation, og alligevel har de en unik innovationsevne. Evnen er båret af dialog og samspil med deres kunder og den høje grad af medarbejderinvolvering og samarbejde.

De Skjulte Heltes indlejrede innovationsstyrke viser sig blandt andet ved, at De Skjulte Helte – i takt med at nærmarkeder har været stagnerende under krisen – i høj grad ved egen kraft succesfuldt

¹⁴ Se P. Toner og diskussionen om 'skills utilisation practices', som afgørende for, at der ikke sker en dequalificering af medarbejdere på trods af formaliserede HRM-praksisser (Toner, 2011) samt OECD PIAAC (OECD, 2013)

har formålet at orientere sig mod fjerntliggende markeder som Sydøstasien og Nord- og Sydamerika. Dermed er de med til at aflive nogle af myterne om, at det kun er de største danske virksomheder, som har ressourcerne, der kan nå ud til fjerntmarkederne.

Analysen af De Skjulte Helte peger på, at deres forretningsmodel består af kritiske elementer som:

- Stærkt fokus på ændringer i markedet – og ledelsesmæssig kapacitet til proaktivt at reagere herpå
- Udvikling af markeder baseret på specialisering og med fokus på beslægtede kunder
- En stigende grad af indbygget service, så produkter sælges som servicerede varer, hvilket muliggør kundedifferentiering til forskellige markeder understøttet blandt andet af IKT
- Produktudvikling baseret på tæt samspil med kunderne
- Inddragelse af alle medarbejdere som udviklingsressourcer og fokus på kontinuerlige forbedringer.

Organisatorisk innovation¹⁵ som drivkraft i alle brancher

Forskere (Gjerding, 1996) (Stove & Grider, 2014) har forsøgt at indkredse begrebet organisatorisk innovation for yderligere at forklare forskelle mellem de bedst-performende og de øvrige virksomheder og for at forfine forskningsmetoder. I den sammenhæng har forskere fra Fraunhofer (Armbruster, et al., 2008) opereret med begreber som:

- *Strukturel organisatorisk innovation*: Ændringer i ansvar og uddelegering af ansvar, fladere hierarkier, HRM-praksisser, ændringer i beslutningsstrukturer samt informationsflow.
- *Procedural organisatorisk innovation*: Organisatorisk innovation, som vedrører processer og rutiner med henblik på at øge den interne agilitet og samspil gennem fx leanfilosofi, selvstyrende team og tværorganisatoriske team mv.

Endvidere skelnes der mellem:

- *Intra-organisatorisk innovation*, som vedrører ændringer inden for virksomhedens rammer
- *Inter-organisatorisk innovation*, som vedrører virksomhedens eksterne samspil og relationer.

Som nævnt indledningsvis vil de bedst-performende virksomheder over tid anvende et miks af disse praksisser således, at der ikke kun er én referencemodel, som konstituerer god praksis. De højt performende virksomheder findes inden for alle brancher og også inden for service. I de senere år har der været en stigende interesse for service på grund af den øgede serviceintensitet i økonomien, og fordi Produktivitetskommissionen¹⁶ tidligere har peget på, at nogle af Danmarks produktivitetsudfordringer især vedrører hjemmeserviceerhvervene.

De højt-performende servicevirksomheder

IRIS-Group har gennemført en analyse for REGLAB af, hvad der karakteriserer de succesfulde servicevirksomheder (IRIS Group, 2015). Analyseudbuddet var inspireret af 'De Skjulte Helte'. Analysen viser, at succeskarakteristika for servicevirksomhederne, uagtet branche, i mange henseender er beslægtede med succes hos De Skjulte Helte.

¹⁵ An organisational innovation is the implementation of a new organisational method in the firm's business practices, workplace organisation or external relations. OECD, september 9, 2005

¹⁶ <http://produktivitetskommissionen.dk/publikationer>

Vejen til en styrket produktivitet i servicesektoren går via dyb kundeforståelse, modulariserede ydelser, innovativ teknologianvendelse og løbende kompetenceudvikling.

Analysen viser, at omkring 500 servicevirksomheder har knækket produktivitetskoden og er lykkedes med at skabe mange nye job og at sikre høj produktivitet. Analysen fokuserer på, hvad der kendetegner disse ca. 4 pct. af særligt succesfulde servicevirksomheder, og den påviser, at de har flere fælles karakteristika. Virksomhederne satser bl.a. på en systematisk afkodning af kundernes behov og på en modularisering af virksomhedernes ydelser, hvilket er et middel til at skabe effektivitet i servicedifferentieringsstrategier. Dette vil i stigende omfang kunne understøttes af integrerede digitale strategier. De succesfulde virksomheder investerer massivt i innovativ teknologianvendelse og i løbende kompetenceudvikling af medarbejderne. Som i fremstillingsindustrien er der store samfundsmæssige gevinster, hvis servicevirksomhedernes performance kan løftes til et niveau, der svarer til de bedst performende.

Servicesektorens og fremstillingsindustriens succesfulde virksomheder har flere fællestræk fx modularisering af produkter og serviceydelser såvel som de kundeudviklende relationer. Det medfører, at det bliver mindre og mindre meningsfuldt at skelne mellem fremstilling og service- ikke mindst på grund af udviklingen i digitalisering (Nielsen, et al., 2014). Selve servicebegrebet ændrer karakter, hvor service både i fremstillings- og i servicevirksomheder bliver indlejret i virksomhedernes produkter og ydelser gennem det tætte kundesamspil. Dette er et væsentlig konkurrenceparameter i processen fra design til leverance og eftersalg/rådgivning i både fremstillings- og servicesektoren.

Analysen fra IRIS-Group om servicevirksomhederne peger på fem succesfaktorer:

- Virksomhederne er i stand til at afkode trends og kundebehov. Virksomhederne har udviklet metoder og redskaber således, at de på struktureret vis kan monitorere og indsamle ny viden om markedstrends og nye kundebehov.
- Virksomhederne formår at levere komplette serviceløsninger som svar på kundebehov og udfordringer. Det indebærer ofte længerevarende interaktion med kunderne, som er med til at styrke intensiteten og kvaliteten i kunderelationer, og det øger samtidig viden om latente kundebehov som grundlag for fremtidige serviceydelser.
- De modulariserer deres ydelser forstået som, at de formår at opdele deres serviceydelser i mindre dele, og de vurderer løbende, hvilke elementer der med fordel kan standardiseres, og hvor kundetilpasning kan øge merværdien af ydelsen.
- De udnytter digitale teknologier strategisk og i værdiskabende øjemed – bl.a. som middel til at innovere forretningsmodeller og differentiere services.
- Kompetenceudvikling af medarbejderne er tæt koblet til virksomhedernes strategi om at kunne levere en høj og ensartet serviceydelse over tid.

Et globalt perspektiv - de samme resultater

Det er ikke kun i Danmark, at der har været en voksende erhvervspolitisk interesse i at få afdækket branche- og størrelsesuafhængige karakteristika, som kendetegner de højproduktive og højværdiskabende virksomheder.

I New Zealand blev der som baggrund for et programinitiativ i 2004 gennemført en analyse af, hvad der karakteriserer virksomheder med en høj værditilvækst og en høj produktivitet. (The Workplace Productivity Working Group, 2014). Analysen pegede især på ledelseskulturen som en kritisk faktor. Ledelseskulturen handler om evnen til at inspirere team og den enkelte medarbejder, og den

omfatter ikke kun det øverste ledelseslag. Ledelseskulturen er et resultat af, at der er en fælles vision og et ejerskab til denne vision, som er indlejret i hele virksomhedens DNA og blandt alle medarbejdere, hvilket gør virksomheden i stand til at agere agilt i balancen mellem vision og eksekvering.

Ledelseskultur

Den ledelsesmæssige kapacitet afspejles også i en organisatorisk evne til proaktivt at aflæse og agere på og udnytte forandringer og agere på latente trusler, og dette understøttes af virksomhedens arbejdsorganisering og praksisser for videndeling og samspil. Ifølge den newzealandske analyse formår de succesfulde virksomheder at balancere ledelsesudsyn og åbenhed med evnen til at eksekvere (leadership and management), som det også ses i De Skjulte Helte. Den newzealandske analyse peger på en række bløde faktorer, som relaterer sig til værdibaseret ledelse, såsom en ledelseskultur- og en arbejdsorganisering, der anerkender den enkeltes og teamets positive bidrag, og som belønner gode ideer, der kan skabe merværdi. Ledelseskulturen er karakteriseret ved åben og respektfuld kommunikation, der kommunikerer og praktiserer nogle centrale værdier. Ligeledes understreger analysen, at fagforeninger kan spille en central rolle ved at blive involveret på et tidligt tidspunkt i planlægningen af forandringsprocesser med særligt perspektiv på, hvordan forandringsprocesser implementeres i en åben dialogproces om job, arbejdsorganisering og arbejdsopgaver og mulige indsatser som fx kompetenceudvikling for at understøtte forandringerne.

Ud over ledelseskulturen peger den newzealandske analyse på følgende faktorer:

Organisationsdesign og udvikling af denne

En succesfaktor i de bedst-performende virksomheder er medarbejdernes aktive deltagelse i udviklingen af arbejdsorganiseringen og samspillet mellem afdelinger og funktioner således, at organisation, virksomhedens og omverdenens krav og opgaver er i samklang. Den newzealandske analyse peger som De Skjulte Helte på, at det er afgørende, at alle medarbejdere uagtet formelle ledelsesroller og kvalifikationsniveau aktivt får mulighed for at bidrage til fornyelse af arbejdsorganiseringen, og at det ikke sker top-down. Dette er ikke mindst vigtigt i forbindelse med investeringer i ny teknologi. Hvis ikke denne mulighed eksisterer, går produktivitets- og innovationseffekter ofte tabt, fordi den nye teknologi implementeres i eksisterende strukturer uden nødvendige overvejelser om, hvordan den nye teknologi kan fremme virksomhedsagilitet og evnen til at respondere på interne og eksterne trusler og potentialer. Samtidig understreger analysen, at det ikke er tilstrækkeligt at se på de forretningsmæssige perspektiver i forbindelse med ny teknologi. Det er lige så vigtigt at have øje for, at arbejdsorganiseringen og implementeringen af ny teknologi understøtter udviklingspotential og kvaliteten i jobbet for den enkelte. I en dansk kontekst - og ikke mindst i forbindelse med implementeringen af IKT og automatiseringsteknologier - er dette en særskilt pointe, idet både automatiserings- og digitale teknologier kan føre til smallere og mere monotont gentagende job, hvilket engelske forskere har benævnt digital taylorisme. (Brown, et al., 2011)

Netværk og samspil

Virksomhedernes formelle og uformelle samspil og netværksdannelse spiller endvidere en central rolle som redskaber til at udvikle virksomhedernes absorptive kapacitet; forstået som virksomhedernes evne til proaktivt at indgå i videnudveksling med andre virksomheder i innovationsøjemed. Samlet set peger flere analyserne på, at de bedst performende virksomheder via deres interne styrker formår de at omsætte og udnytte interne og eksterne videnressourcer til innovation, (Salojärvi, et al., 2013), og som er understøttet af en flerstrengt tilgang til medarbejderudvikling.

Medarbejderudvikling

Kontinuerlig medarbejderudvikling er både af formel og ikke formel karakter. OECD PIAAC data (OECD, 2013) understreger, at det er helt centralt, at arbejdsorganiseringen i praksis understøtter, at medarbejderne får mulighed for at udnytte og omsætte formelle kvalifikationer og ny erhvervede kompetencer i praksis. Dette har OECD-analysen PIAAC vist langt fra er tilfældet i alle virksomheder (OECD, 2013).

Dermed påviser flere analyser som den newzealandske, men også OECD (OECD, 2013), at medarbejderudvikling i sig selv ikke vil fremme innovation, hvis medarbejderne ikke kontinuerligt får mulighed for at anvende og videreudvikle deres kompetencer i praksis igennem arbejdets organisering og i uddelegeringen af ansvar.

Man får, hvad man måler på

Endelig peger den newzealandske analyse på, at virksomheder i stigende omfang løbende indsamler data, som relaterer sig både til driften og til markedet, mens det er de færreste virksomheder, som bruger tallene offensivt i udviklings- og forbedringsøjemed. Med øget brug af IKT, herunder sensorer, åbner der sig en række nye muligheder for at udnytte både produktionsnære data og data om markeder, kunder og konkurrenter langt mere forretningsstrategisk. En analyse, som Teknologisk Institut har gennemført blandt en række produktionsvirksomheder, peger dog på, at det kun er de helt store virksomheder, som har øje for, kapacitet til og ledelsesmæssig praksis, som kan understøtte, at de indsamlede data kan understøtte virksomhedens agilitet og innovationsevne. (Østergaard, 2015)

Den relative betydning af virksomhedskulturen

Amerikanske forskere fra Cornell University (Kim Jaewoo, et al., 2013) har på basis af 91 engelsksprogede forskningsartikler om high-performance virksomheder målt den relative betydning af ledelsesstrategier og praksisser ud fra, hvor tit de er nævnt på tværs af de pågældende artikler. De analyserede artikler er alle publiceret i tidsrummet 1997- 2005. Artiklerne er udvalgt på basis af følgende kriterier:

1. Forskningen har været gennemført efter 1990
2. Forskningen bygger på survey data, som har et omfang, så data er repræsentative
3. Forskningen spænder over mere end én industri og/eller ét land
4. Metoden er velbeskrevet, så den kan overføres, og konklusioner kan efterprøves.

Forskerne har i artiklen defineret *'high-performance work organisation'* som:

Boks 2: De højtperformende virksomheder: en definition

A High Performance Organization (højt-performende organisation) er en virksomhed, som opnår et mærkbart bedre resultat end sammenlignelige virksomheder inden for den samme branche, virksomhedsstørrelse, medarbejdersammensætning, markeder mv. Virksomhedernes resultater bygger på, at de er mere tilpasningsdygtige i forhold til eksterne og interne påvirkninger og reagerer hurtigere på trusler og muligheder, fordi de har et langsigtet strategisk fokus, en kompetent ledelse, konstant fokus på at forbedre performance og nøglekompetence, og at medarbejderne anses og værdsættes som en helt central virksomheds ressource.

Kilde: Kim Jaewoo et al Cornell Universitetet 2013.

På den baggrund er forskerne nået frem til de vigtigste ledelsesstrategier og praksisser, der karakteriserer bedst-performende virksomheder. Disse karakteristika er nævnt i prioriteret rækkefølge:

1. Ledelsesfilosofien bygger på myndiggørelse (empowerment). Det giver medarbejderne frihed til at beslutte og agere gennem uddelegering og en høj grad af autonomi på team- og individniveau. Teamet og medarbejderne har en høj grad af operationelt ansvar ud fra en devise om, at de, der har de bedste informationer og perspektiv på en opgave, er dem, der er bedst egnede til at tage de operationelle beslutninger og med henblik på at skabe ejerskab. Medarbejderne har mulighed for og tilskyndes til at udfordre strategiske beslutninger.

2. Ledelsen har etableret klare, stærke og meningsfulde værdier, som deles af alle i virksomheden. Den værdibaserede virksomhed formår at bringe den ledelsesmæssige styring, beslutningsprocesser og underliggende værdier i overensstemmelse med hinanden og det understøtter selvledelse. De stærke værdier er understøttet af en høj grad af etik, som er i overensstemmelse med virksomhedens eksplicite politikker, fx inden for HRM (human resources management).

3. Værdier og strategi. Virksomheden og dens ansatte er bevidste om, at succes og høj performance på ingen måde er en konstant. Virksomhedens ledelse har fokus på effektivt og konsekvent at agere på holdninger og adfærd, som ikke stemmer overens med virksomhedens værdier og målsætninger, og medarbejdere tilskyndes til det samme. Virksomheden udfordrer sig selv på performance og reagerer prompte på selvtilstrækkelighed. Der er en vinderkultur, som gennemsyrrer virksomheden. Virksomheden erkender, at der opstår fejl, og at det er vigtigt at lære af fejl. Succeser fejres.

4. Virksomhedskulturen er baseret på gennemsigtighed, åbenhed og tillid. Samspilskulturen og virksomhedskommunikationen understøtter dette. Kulturen er åben, baseret på en høj grad af samarbejde og videndeling og er uformel og uden magthierarkier. Hele kulturen hviler på, at alle har en stemme og deltager aktivt i beslutninger og, at man har en respektfuld og tillidsfuld kommunikation på tværs af fag- og organisatoriske grænser. Ledelsen tilskynder en åben og fordomsfri debatkultur, som også fremmer at fejl kommer op i lyset, og at man lærer af dem kollektivt og uden frygt for repressalier.

5. Fælles identitet og 'community-orientering'. Virksomheden har lidt af en 'klankultur' med et stærkt sammenhold og en 'en-for-alle og alle-for-en-kultur', som samtidig skaber en stærk intern funktionel fleksibilitet og en vilje til at gå 'den ekstra mil', når der er behov for det, og er baseret på en høj grad af indre motivation. Kulturen har karakter af et *meritokrati*, hvilket vil sige, at erfaring og dygtighed ligger til grund for udnævnelser og karriereveje, snarere end magtrelationer. Alle tilskyndes til at udvikle sig og understøttes i dette. Medarbejdertrivsel prioriteres højt, og det skal være sjovt og udviklende at gå på arbejde.

6. En høj grad af adaptionsevne kombineret med et fokus på langsigtede strategiske mål. Virksomheden fastholder langsigtede strategiske mål og udviser samtidig en høj grad af proaktiv tilpasning for at imødegå trusler og muligheder, men med perspektiv på de langsigtede mål, som er eksplicite og delte af alle i virksomheden. Den enkeltes ideer understøttes i kombination med en kollektiv orientering for at sikre effektivitet i ressourceudnyttelse og for at optimere videndeling. Virksomheden er opmærksom på tegn på 'organisatorisk sklerose' og reagerer gennem dialog og ændringer i arbejdsorganisering.

USA – Middle Market Firms

I USA har Ohio University i samarbejde med *Center for Middle Market Firms* (Center for MMV'er, gennemført en større analyse, hvor de har fulgt og analyseret over 1000 virksomheders performance på tværs af brancher med hovedvægt på små, mellemstore og store virksomheder med op til ca. 1000 ansatte (The National Center for the Middle Market, 2011).

Analysen viser, at der er ca. 9 pct. i mellemklassen af virksomheder, som adskiller sig markant i forhold til vækst og værdiskabelse og i forhold til nedennævnte parametre. Analysen benævner disse virksomheder 'Growth Champions'. De har alle udvist vækstrater på mere end 10 pct. i perioden 2010-2011, og i deres fremskrivninger for 2012 havde de samme eller højere forventninger til vækst. Mellemstore virksomheder, som ligger i vækstmellemklassen har til sammenligning vækstrater på omkring 5 – 9 pct. i perioden med forventninger om samme resultater i 2012. Disse udgør 9 pct. af den samlede gruppe af de undersøgte virksomheder. Virksomheder, der havde negative vækstrater, udgør omkring 7 pct. af de undersøgte virksomheder i mellemklassen. Hverken forhold som geografi, branche, virksomhedsstørrelse eller ejerskabsforhold har udslagsgivende betydning. De vækstdrevne virksomheder har følgende karakteristika.

- 1. En indlejret ledelseskultur og evne til at eksekvere.** De er agile, ledelsen formår at eksekvere strategien. De er højeffektive i alle processer, og de er i stand til at aflæse og agere på eksterne udfordringer.
- 2. En sammenhængende og strategisk funderet HRM (human resources management) praksis og kultur.** De er i stand til at tiltrække, fastholde og udvikle talent, og medarbejdere bliver belønnet, når vækst mål nås.
- 3. Formaliseret vækststrategiproces.** Årligt sættes der vækst mål, som kommunikeres internt og følges op på, så alle ved, om virksomheden er på rette kurs.
- 4. Unikt kundefokus.** De er succesfulde i systematisk at tiltrække nye kunder samtidig med, at de i alle processer løbende styrker relationer til eksisterende kunder. Digitale medier understøtter aktivt denne strategi.
- 5. Vækst i markedsstørrelse.** De har eksplicite mål om national/versus lokal og international/global markeds vækst, hvilket i høj grad karakteriserer også SMV og MMV'er i USA, blandt andet for at de kan opnå udviklingsfinansiering.
- 6. Innovationsdrevne.** De investerer løbende i proces, produkt, organisations- og markedsinnovation, og de ser det som nøglen til deres succes, og medarbejderne anses som en kritisk ressource i forhold til at nå mål.

Analysen viser i øvrigt, at højvækst virksomheder har 36 pct. større sandsynlighed for at have ansat 10 eller flere medarbejdere i det seneste år sammenholdt med de øvrige virksomheder i undersøgelsen, og at deres forventninger til ansættelsesvækst i de kommende måneder er mere end dobbelt så høj som de øvrige virksomheder. Dobbelt så mange af de højvækstorienterede virksomheder har en eksplicit talentstrategi og ser de menneskelige ressourcer som afgørende for at realisere vækst mål. Incitaments- og belønningsstrukturer understøtter disse.

De vækstorienterede virksomheder er også mere risiko- og forandringsvillige. 28 pct. flere af højvækstvirksomhederne fremhæver deres evne til at udnytte muligheder, når de opstår i markedet på grund af kapacitet i den samlede ledelse. Ligeledes vurderer 32 pct. flere, at de bedre er i stand til at agere proaktivt i markedet på grund af deres organisatoriske agilitet.

Sammenholdt med de øvrige virksomheder vurderer hele 82 pct., at de er bedre til at modstå eksternt pres og turbulens, og 46 pct. flere vurderer, at de har klaret sig bedre i krisen end deres umiddelbare konkurrenter. Højvækstvirksomhederne er tilsyneladende også mindre følsomme overfor økonomiske lavkonjunkturer. Ifølge undersøgelsen oplever halvt så mange af de højvækstorienterede mellemstore virksomheder uro i markedet som en faktor, der har negativ betydning for deres vækst. De højvækstorienterede MMV'er har integrerede innovationsstrategier, som omfatter både proces, produkt og organisations- og markedsinnovation. 47 pct. flere af højvækst MMV'erne ser digitale strategier som et redskab til at understøtte tætte og udviklende kunderelationer og markedsintelligens sammenholdt med de øvrige virksomheder.

Analysen viste i øvrigt, at de vækstorienterede mellemstore virksomheder findes i stort set alle brancher. Som et led i undersøgelsen har forskerne udviklet et selvevalueringsværktøj, som kan understøtte virksomheder i at arbejde med high-performance praksis.

Som den amerikanske analyse peger på, er digitaliseringen potentielt et redskab, som kan understøtte innovation i forretningsmodeller gennem tættere kunderelationer og en integreret produkt/servicestrategi og derved øge virksomhedens værdiskabelse. Det næste afsnit ser derfor nærmere på betydningen af digitalisering i de højt-performende virksomheder baseret på en analyse for Uddannelsesstyrelsen, som blev gennemført i 2014 (Shapiro, et al., 2015).

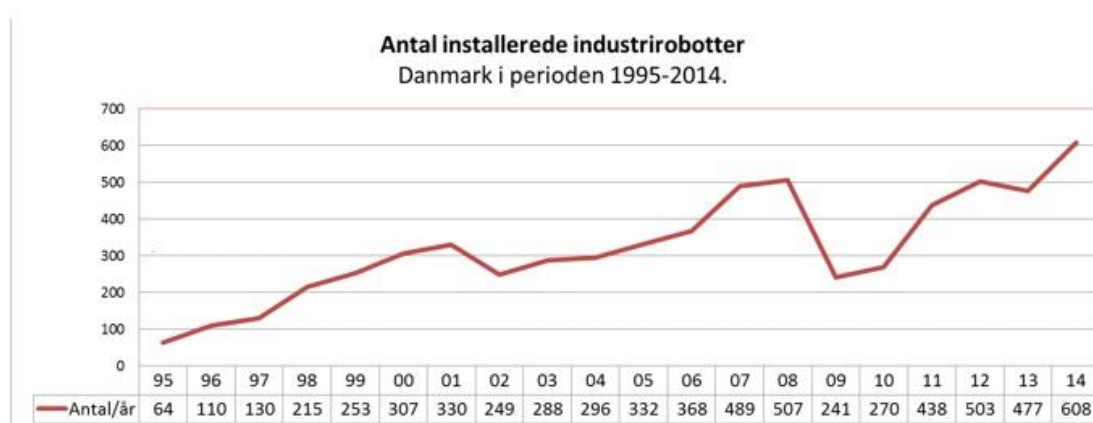
Automatisering og digitalisering

En strategisk tilgang til digitaliseringen har en voksende betydning for SMV'erne (Rytz, et al., 2013) både de hjemmemarkedsorienterede, men ikke mindst de SMV'er som er eller har ambitioner om at blive avancerede underleverandører i de globale værdikæder, hvilket kan være grundlaget for at øge vækst og internationaliseringsgrad. (OECD, 2014) I stigende omfang reducerer de ledende virksomheder i de globale værdikæder antallet af underleverandører med henblik på at styrke leverancesikkerhed og kvalitet i hele værdikæden. En integreret anvendelse af IKT og automatiseringsteknologi ses i den sammenhæng som en form for garant for, at en potentiel underleverandør kan levere omkostningseffektivt og med et ensartet niveau i kvaliteten af processer og produkter. Ligeledes ses digitaliseringen som en nødvendig forudsætning for, at den potentielle underleverandør i praksis kan fungere som udviklingspartner gennem digitalt funderet videndeling, virtuel understøttelse af tværorganisatoriske projekt- og udviklingsgrupper og gennem en standardiseret tilgang til teknisk dokumentation. Konsekvensen bliver, at for at SMV'er kan fungere som strategiske underleverandører, er det helt centralt, at digitalisering er dybt integreret i virksomhedernes samlede processer og anvendes som et redskab til at øge performance og værditilvækst. Fordelen ved at være strategisk underleverandør er, at SMV'erne dermed bliver udviklingspartnere, som skaber en vis stabilitet i markedsunderlaget. Dette øger markedsadgangen og dermed vækstpotentialet uden tilsvarende omkostninger. Ligeledes øger det adgangen til ny viden og muligheder for at deltage i F&U og virksomhedens attraktivitet som arbejdssted. (OECD, 2016)

Digitalisering - hvor ender vi?

Ser vi på udviklingen i automatisering og digitalisering lå Danmark femte højest i verden i anvendelsen af industrirobotter. På nær et dyk mellem 2008 og 2009 har det været en jævnt stigende udvikling i anskaffelsen af industrirobotter i Danmark som vist i figur 4 nedenfor:

Figur 4: Udviklingen i robotteknologi



Kilde: Dira 2015

Dansk Metal og Dansk Industri gennemførte i 2015 (DI & Dansk Metal, 2015) en undersøgelse af effekterne af robotanvendelsen i industrien baseret på en rundspørge blandt tillidsrepræsentanter. Undersøgelsen viser, at 63 pct. af de virksomheder, som anvender robotter, har oplevet en produktivitsfremgang de seneste 12 måneder. Det gælder for blot 43 pct. af virksomhederne, der ikke anvender robotter. Analysen peger på, at virksomheder, der har robotter, i højere grad oplevede fremgang i antallet af beskæftigede i 2. kvartal 2015 sammenlignet med samme kvartal året før, selvom introduktionen af robotter indledningsvis i mange virksomheder har ført til et fald i beskæftigelse. Effekter som hjemtagning af industriproduktion, som tidligere var blevet udflaget, og en vækst i antallet af job i de gennemdigitaliserede industrivirksomheder, understreger betydningen af digitalisering for en høj produktivitet og jobskabelse.

Valg af digital konkurrencestrategi influerer på arbejdsorganisering og jobkvalitet?

Selv om vi pt. ser mange positive historier om effekterne af automatisering og digitalisering, vil en øget effektivitet næppe i sig selv sikre den langsigtede konkurrenceevne og de gode job. Udviklingen i jobkvalitet og konkurrenceevne over tid er afhængig af, om digitaliseringen også udnyttes til at fremme agilitet og øge værditilvæksten i produkter og serviceydelser (Shapiro, et al., 2015). I analysen, som dannede indspil til det 'Dobbelte Kompetenceløft', tegnede der sig overordnet to digitaliseringsstrategier blandt virksomhederne:

- Den ene gruppe af virksomheder kan karakteriseres som 'reaktive virksomheder', som virksomhedernes ledelse selv udtrykker det, og som tillidsrepræsentanter også bekræfter det. Det vil sige, at nok investerer denne gruppe af virksomheder i efteruddannelse, men kompetenceudviklingen omfatter mest specifikke tekniske færdigheder eller certifikater, der er knyttet til bestemte og afgrænsede jobfunktioner, og den har ad-hoc-karakter. Det vil sige, at der først tages initiativ, når akutte behov opstår af driftsmæssig karakter og altså er afkoblet fra virksomhedernes strategi. Endvidere betragtes investeringer i formel efter- og videreuddannelse af længerevarende karakter, som en latent risiko for, at medarbejderne forlader virksomheden.

somheden, hvis man ikke kan tilbyde dem nye jobmuligheder, som ligger uden for selve produktionen. Arbejdsorganiseringen bygger på afgrænsede opgaver med et markant skel mellem driftsopgaver, som de faglærte og ufaglærte varetager, og udviklingsopgaver, som er ingeniørernes og andre akademikergruppers ansvar. Tilsvarende tendenser ses også som følge af digitaliseringen inden for det administrative område. Når gruppen af 'reaktive virksomheder' investerer i ny teknologi, er der typisk fokus på, at det sker ressourceeffektivt og med det formål at reducere omkostninger og øge effektiviteten. På trods af dette hører det til sjældenhederne, at arbejdsorganisering, proces-flow og forretningsmodel gennemanalyseres med henblik på, at ledelse og medarbejdere kollektivt kan identificere forbedringsmuligheder gennem teknologinvesteringen. Kompetenceudviklingen af medarbejderne i produktionen i tilknytning til implementering af ny teknologi varetages typisk internt af ingeniører eller teknikere ansat i virksomheden eller af teknologileverandørerne. Den er afgrænset og har alene et operationelt fokus.

- Den anden gruppe af virksomheder har en strategisk tilgang til investeringer i automatisering og digitalisering, som de ser ikke alene som en mulighed for at øge effektiviteten, men især med perspektiv på en øget værditilvækst. De har fokus på organisationsdesign og systematisk kompetenceudvikling som centrale elementer i en succesfuld teknologinvestering, og en funktionel fleksibilitet i arbejdsorganiseringen understøtter videndeling og jobudvikling. Tilgangen til automatisering og digitalisering bygger på, at det kan understøtte virksomhedernes udviklingshastighed, informations- og videndelingsprocesser internt såvel som med kunder og andre eksterne parter. Teknologien kan øge virksomhedens værditilvækst gennem en øget mulighed for, at 'servitiserede' og kundetilpassede produkter kan leveres og opgraderes omkostningseffektivt.

Ovenstående forudsætter en høj grad af organisatorisk funktionel fleksibilitet således, at de faglærte kan varetage skiftende opgaver, som ikke alene omfatter specifikke opgaver i produktionen, men også opgaver, som kan omfatte udviklingsopgaver og direkte kundesamspil såvel som opgaver, der relaterer sig til teknisk dokumentation og systemvedligehold og kvalitetssikring. Medarbejdere i virksomheden skal derfor kunne arbejde sammen på tværs af faggrænser og med skiftende opgaver i en projektlignende arbejdsorganisering. Den funktionelt fleksible og tværfaglige arbejdsorganisering bliver samtidig rammesættende for en langt højere grad af medarbejderautonomi, som er forudsætningen for, at virksomheden kan agere agilt og kan udnytte samspillet med kunder innovationsøjemed, men det forudsætter medarbejderudvikling.

Efter- og videreuddannelse er et naturligt strategisk anliggende, og der investeres også i længerevarende uddannelsesforløb, som lægger vægt på medarbejdernes generelle forudsætninger og metodeberedskab til at indgå i udviklingsprocesser og bidrage til innovation. For de faglærtes vedkommende betragtes videregående VEU som en mulighed for, at de faglærte bliver til en slags 'ingeniør light', som en af de interviewede virksomheder brugte som overbegreb for en kobling mellem praksis og en dybere og bredere teoretisk funderede og løsningsorienterede kompetencer. Det vil sige, at de fortsat varetager produktionsopgaver, men at disse typisk vil være af skiftende karakter og koblet til udvikling, dokumentation og vedligehold. En øget funktionel fleksibilitet ses både som en central forudsætning for at øge produktivitet og værditilvækst og som et redskab til at udløse og forøge den samlede innovationskapacitet. Flexibiliteten bygger på principper om, at det ikke er en mindre gruppe af medarbejdere, som har ansvar for udvikling og innovation, men at alle medarbejdere uagtet job og kvalifikationsniveau kan forstå og agere struktureret i komplekse og stadigt skiftende sammenhænge. Det kræver en høj grad af myndiggørelse af den enkelte medarbejder og nogle stærke og delte værdier og mål i virksomheden.

Analysen af digitaliseringen i det danske arbejdsmarked peger på, at automatisering og digitalisering kan medvirke til at øge produktiviteten, og det kan understøtte hjemtagning af job, der har været udflaget. Det er naturligvis positivt (Stentoft, et al., 2016), (Stentoft, et al., 2013). Samtidig viser en analyse af de danske virksomheders forsknings- og udviklingsaktiviteter, at det især er de små og mellemstore virksomheder, som ser en strategisk fordel i, at produktion og F&U er samlokaliseret. Mellem- og højteknologiske virksomheder oplever en betydelig større værdi af samlokalisering (Teknologisk Institut, 2015). Omvendt er implementeringen af automatiserings- og digitaliserings-teknologier på ingen måde entydig. Afhængig af underliggende strategier kan den øgede digitalisering og automatisering på alle kvalifikationsniveauer føre til smallere og mere specialiserede job, som samtidig kan være præget af en høj grad af rutine, indtil teknologien når et udviklingsniveau, så også disse job kan automatiseres.

Der er en større sandsynlighed for, at de virksomheder, som alene fokuserer på effektiviseringsgevinsterne af digitalisering vil medføre, at stadig flere job bliver opdelt i opgaver, som bliver formidlet til lavest mulige pris via digitale platforme som Upwork, Amazon og Turk, og hvad der deraf kan følge af negative konsekvenser for den enkelte og for samfundet (Zysman & Kenney, 2016) mv. De virksomheder, som derimod forfølger en dobbelt strategi, hvor digitalisering også er et middel til at øge servicedifferentiering gennem et tæt kundespil vil med langt mindre sandsynlighed udnytte de digitale jobplatforme, fordi medarbejderne udgør en vigtig kilde til viden om kunderne, og den går tabt, hvis virksomheden benytter sig af løst koblet ad-hoc arbejdskraft.

Automatisering og digitalisering rummer potentialer for at kombinere produktivetsgevinster med en øget værditilvækst i produkter og serviceydelser understøttet af kundeinvolverende samarbejder, brug af big data og sensorer. (OECD, 2016) Det kan styrke konkurrenceevnen såvel som udviklingen i jobkvalitet. Da udflagningen af den danske produktion tog til i 1990'erne - og i særdeleshed i de tidlige 2000'ere til det tidligere Østeuropa, Asien og Indien - var der nogle få danske virksomheder som Sjørring Maskinfabrik, der sagde nej. Det er dog ved at være bredt accepteret, at automatisering ud fra en omkostningsreduktionsbetragtning er bedre end udflagning af arbejdspladser. Der kan være mange andre grunde til at etablere sig med produktion uden for landets grænser, men den rene omkostningsbetragtning bliver mindre og mindre værdifuld. Ikke desto mindre vil den omkostningsdrevne tilgang til automation og dermed hjemtagning af udflagede job på den mellemlange bane ikke være tilstrækkeligt til at fastholde konkurrenceevnen, hvis teknologien ikke også udnyttes til at øge værditilvæksten i produkter og indlejrede serviceydelser.

De til stadighed mere homogene omkostninger mellem virksomheder - også på tværs af lande forbundet med produktion og drift - betyder, at netop innovation vil være den dominerende faktor i konkurrencen. Stadig flere lande kan producere de samme standardprodukter til den samme pris. Derfor bliver spørgsmålet om, hvordan vi skaber værditilvækst i forhold til produkter og serviceydelser mere og mere central. Ser man på svarene fra undersøgelsen fra SDU om ud- og hjemflagning af produktion, bliver begrundelserne for hjemtagning et spørgsmål om innovationskapacitet, hvilket bygger på det tætte samspil mellem udvikling og produktion og en kompetent arbejdskraft. De samme mønstre ses i de servicevirksomheder, som er i front med at udnytte digitalisering i innovationsøjemed og som redskab til at fremme proces- og forretningsinnovation (Nielsen, et al., 2014). Over hele USA og på tværs af brancher har dette været med til at drive en voldsom vækst i udviklingen af job som dataanalytiker i en ny kompetenceprofil, der kombinerer en dyb viden om innovation og forretningsprocesser.

Langsigtet vækststrategi handler også om strategiske valg i forhold til den måde, hvorpå vi understøtter virksomhederne i at udnytte de digitale teknologier. Vil vi alene fokusere på produktivets-

gevinsterne, eller vil vi forfølge en dobbeltstrategi, som bygger på gennem digitalisering at styrke de karakteristika, som kendetegner de højt performende SMV'er og MMV'er?

Vi har i dette notat prøvet at beskrive nogle nuværende tendenser, risici og potentialer, der er forbundet med en øget digitalisering blandt SMV'er og MMV'er. Samtidig er det værd at understrege, at på den lange bane rummer digitaliseringen store usikkerheder, som rækker ud over de nuværende diskussioner om, hvorvidt det vil påvirke en større eller mindre del af arbejdsstyrken (Brynjolfsson & McAfee, 2015).

De højt-performende virksomheder – og deres markeder

Et europæisk perspektiv

Den Europæiske Organisation for Working and Living Conditions (Eurofound) har gennemført en række europæiske analyser om de såkaldte højt-performende SMV'er, og de faktorer, som påvirker deres resultatskabelse, som udgangspunkt for en casebaseret metaanalyse af de interne og eksterne faktorer, som karakteriserer de højtperformende virksomheder. (Cox, et al., 2012). Hvad angår de eksterne faktorer, konkluderer forfatterne, at de højt-performende virksomheder i større udstrækning oplever en høj grad af ekstern konkurrenceintensitet sammenholdt med de øvrige virksomheder. Imidlertid udgør en høj konkurrenceintensitet ikke en væksthæmmende faktor. Ledelsens udsyn og evne til at eksekvere, fælles mål og værdier samt transparente og performancebaserede løn og målesystemer udvirker en høj grad af agilitet, så det, der udgør trusler for nogle virksomheder, bliver til muligheder for de højtperformende virksomheder.

Eurofound (Cox, et al., 2012) har uddybet, hvad der karakteriserer den ledelseskultur, som vi har karakteriseret som en tre-enighed af succesfaktorer, som beror på ledelsens mindset. De peger på følgende karakteristika, som bliver svaret på at kunne agere agilt i de turbulente markeder:

- **At ledelsen er initiativtagende.** Er en konsekvens af ledelsens mindset. Initiativtagen forudsætter, at ledelsen kan bevare og fastholde de langsigtede perspektiver og udsyn med handlinger, som kan understøtte mål på den mellemlange bane.
- **At ledelsen involverer medarbejdere i forandringsprocesser.** At processer er karakteriseret ved en åbenhed og transparens omkring mål, som grundlag for at skabe organisatorisk opbakning. Ofte anvendes der ad-hoc tværorganisatoriske arbejdsgrupper for at understøtte implementeringen og få skabt en forandringskultur, hvor alle føler sig hørt. HRM er tæt koblet til virksomhedens strategi, vækst og udviklingsmål, og medarbejderne ses som virksomhedens væsentligste ressource i forhold til at drive vækst og innovation, som det også er påpeget i en nordisk analyse. (Aasen, et al., 2013)
- **Flad ledelsesstruktur.** Ledelsesstrategien understøttes af en flad ledelsesstruktur med brede jobprofiler og arbejdsopgaver og er baseret på en høj grad af teamautonomi i planlægning og gennemførelse af arbejdsopgaver. Det understøtter, at virksomheden hurtigt kan agere, men det beror på, de fælles mål og værdisæt.
- **Jobrotation** anvendes eksplicit for at undgå ensidigt gentagende belastninger af fysisk og psykisk karakter.
- **Medarbejderudvikling.** Der anvendes et miks af kompetenceudviklingstiltag, som er tæt koblet til virksomhedens strategi og udviklingsmål, og arbejdsorganiseringen er med til at fremme læring og videndeling. Udmøntningen af HRM-praksisser lægger vægt på, at medarbejderne også udvikler personlige og almene kompetencer og ikke alene de fag-faglige, og at de i praksis får mulighed for løbende at videreudvikle disse gennem jobbet.

- **Relationer.** En høj samspilsintensitet i virksomheden og i forhold til eksterne kunder, brugere, samarbejdspartnere, leverandører mv. Virksomhedens strategier for videnledelse kan være mere eller mindre formaliserede og understøttet af fælles mål og værdier. Dette udnyttes i innovationsøjemed og som grundlag for til stadighed at forbedre kvaliteten af relationer.
- **Kollektiv involvering.** Industrielle relationer er karakteriseret ved en høj grad af kollektiv involvering og engagement i organisatorisk innovation, som medfører, at medarbejderne har en høj grad af autonomi og bliver involveret i forandringsprocesser.

Eurofound analysen har udover at operationalisere en række af de praksisser, som karakteriserer de højtperformende virksomheder, undersøgt de HRM praksisser, som understøtter og udspringer af ledelsens mindset og de tre interne succesfaktorer: ledelsens udsyn og evne til at eksekvere; de fælles mål og værdier, transparent og performance baseret løn og incitamentstrukturer. Forfatterne understreger, at brugen af understøttende HRM virkemidler varierer fra virksomhed til virksomhed. De nedenstående eksempler er hentet fra en række af de analyser, som Eurofound har publiceret om high performance virksomheder i Europa:

Tabel 1: HRM praksisser og innovation i arbejdsorganisering

Type	Eksempler
Arbejdsorganisering og job design	Selvstyrende grupper Udvikling af jobprofiler med fokus på dybde og bredde i jobbene Fleksible aftaler om mødetider, hjemmearbejdsplads mm for at tilgodese individuelle medarbejderbehov
Matchet mellem kompetencer og jobkrav	Langsigtet planlægning af rekruttering; formalisering af rekruttering, brug af mange kanaler ved rekruttering, samspil med udd. & forskningsinstitutioner; trainees og lærlinge; bredt spektrum af medarbejderudviklingstiltag såsom på jobbet læring, interne kurser, formaliseret efteruddannelse; mulighed for mobilitet fx internationalt datterselskab; mentorer mm. Medarbejderudvikling koblet til MUS, job og karriereudvikling
MUS og forventningsafstemning	Løbende dialog og gensidig forventningsafstemning om jobkrav/job udviklingsmuligheder, Formaliseret MUS mellem medarbejder og umiddelbare leder, som grundlag for udviklingsplaner, udviklingsmål og resultatskabelse, efterudd. behov mm. Gensidig forventningsafstemning mellem selvstyrende grupper og den umiddelbare leder. Dialog om mål og resultatskabelse
Medarbejderinddragelse og videnledelse	Ad-hoc arbejdsgrupper sammensat af ledere og medarbejdere med det formål at fremme specifikke mål eller løse problemer. Dialogmøder- ledelse-medarbejdere i forbindelse med fx strategiproceser, organisatoriske forandringer, fusioner, nedskæringer osv.; medarbejder trivsels/tilfredshedsundersøgelser; Erfagrupper, <i>communities of practice</i> og strukturerer omkr. dette (fysiske, digitale – ledelsesopbakning og prioritering). Crowdsourcing af ideer, ide-opslagstavler mm, interne konkurrencer) Dedikerede "forsøgsmidler", som er afsat til, at medarbejdere

	<p>kan danne teams, som kan udvikle prototyper til nye produkter, komme op med nye tilgange til at nå nye markeder osv.</p> <p>Metoder og redskaber til at dele viden om kunder, markeder, brugere mm. kombineret med redskaber, der understøtter og belønner medarbejdere, som prioriterer videndeling.</p>
Performance baserede løn og incitamentstrukturer	<p>Overskudsdeling</p> <p>Performance baseret løn med transparente og dialog baserede mål for god performance; medarbejdgoder af finansiell og ikke finansiell karakter og klare kriterier for anvendelse af medarbejdgoder. Sammenhæng mellem MUS, medarbejderudvikling og jobudvikling med både horisontale og vertikale karriereudviklingsmuligheder.</p> <p>Transparens i kriterier for udnævnelse. Løn og incitamentstrukturer er sammensat, så man undgår suboptimering ved både at fokusere på den enkelte, team og "holdet."</p>
Cox et al 2012 Eurofound	

Det er vigtigt at understrege, at selv om disse HRM praksisser kan understøtte resultatskabelsen i de højt performende virksomheder, så vil de ikke i sig selv være udslagsgivende, hvis grundfundamentet- ledelsens mindset- og treenigheden i form af en ledelse, som er karakteriseret ved udsyn og evne til at eksekvere, fælles mål og værdisæt, og klare incitament og belønningsstrukturer ikke er på plads, og i sig selv vil ingen af disse virkemidler kunne omdanne 'de stille laguner' til højtperformende virksomhedssucceser.

Barrierer for, at virksomheder udvikler sig til højt-performende virksomheder

Men, hvis der er så stor en overensstemmelse i forskningslitteraturen, hvorfor er der så ikke flere højt-performende virksomheder? Selvom der måske er virksomhedsledere, der ikke har vækstambitioner, er der næppe virksomhedsledere, som ikke har ambitioner om, at deres virksomhed også er på landkortet om ti år. Så hvorfor omsættes de mange ledelsesteorier ikke bare til praksis. NESTA i Storbritannien og Eurofound i Irland har undersøgt dette.

Ledelseskultur og innovationsperformance - barrierer

NESTA har i samarbejde med Chartered Management Institute (CMI) gennemført en survey blandt 850 virksomheder om faktorer, som har betydning for virksomhedens innovationsevne (Patterson, et al., 2009). Surveyen viser, at selvom virksomhedernes ledelse samstemmende peger på betydningen af innovation for deres vækst og produktivitet, så *'har mange virksomhedsledere i praksis svært ved at omsætte viden om organisatorisk innovation til ledelsesmæssig praksis'*. Dette kan medføre en manglende kontinuitet i ledelsens kommunikation og den ledelsesmæssige kultur og være en forklaring på, at selv om mange virksomheder griber til forskellige tiltag, der vedrører organisatorisk innovation i bredeste forstand, får de en lille effekt. Dette er fordi de enkelte praksisser ikke er i samklang med de grundlæggende strukturer, som karakteriserer de bedst-performende virksomheder, som skitseret indledningsvis.

Herudover peger Eurofound (Cox, et al., 2012) på følgende barrierer i forhold til at implementere en højperformance virksomhedskultur:

- Implicit og eksplicit organisatorisk modstand blandt medarbejdere og mellemledere
- Manglende kobling til virksomhedens strategi
- Manglende evne til at eksekvere

- Modstand blandt mellemledere i forhold til at uddelegere beslutningskompetence til medarbejdere
- Manglende kompetence i ledelse og især blandt mellemledere til at omsætte principper for bedst performance virksomheder til praksis
- Modvillighed blandt medarbejdere til at tage et øget ansvar, især hvis incitament og muligheder for at få indflydelse sender andre signaler eller ikke er på plads.

Forskning peger imidlertid på, at en væsentlig del af grunden til mislykkede forandringsprocesser er, at den forandringsansvarlige ikke er opmærksom på eller direkte vælger at negligere et essentielt forhold: at alle, der berøres af forandringen, anlægger sit eget perspektiv og danner sin egen mening, præget af egne ønsker, motiver, forståelser mv. Pointen bag dette er, at der faktisk sjældent opstår en modstand mod forandringer blandt medarbejderne, hvis forandringsprocessen bliver håndteret godt (Steen Hildebrandt & Søren Brandt (2006): ”Forandringsledelse”).

Virksomhedens eksterne relationer er spejlet på den interne organisering

Hvor vi i de første kapitler har fokuseret på virksomhedens interne organisering og ledelse, ser vi i det følgende på virksomhedens eksterne organisering eller virksomhedens strategiske ledelse af sine samarbejder. Det er igen et område, som er et selvstændigt forskningsfelt. Poul Rind (Rind & Houman, 2005) har fra midt 1980’erne frem til midt 2000’erne arbejdet med at afdække leverandørsamarbejder. Bengt Åke Lundvall udviklede sine tanker om nationale innovationssystemer (Lundvall, 2005) med udgangspunkt studier af bruger- og producentforhold. I 2015 har Ina Drejer gennemført et større studie for Industriens Fond omkring leverandørsamarbejder (Drejer, 2015). Essensen af disse studier er, at man kan opdele virksomhedernes tilgang til samarbejder ud fra to grundtilgange.

Den ene tilgang er den *transaktionelle*, hvor forholdet alene er baseret på, at der er en køber og en sælger af en defineret ydelse. Dette kaldes typisk *arms length* forstået som, at man holder kunder og leverandører i armslængde. Samarbejdet udgør alene en transaktion. Den anden tilgang er den *relationelle*, hvor det bliver svært at afgøre, hvor virksomhedens grænse går. (Drejer, 2015)

Tabel 2: Udviklingen i leverandørsamarbejder - fra transaktionelle til relationelle samarbejder

1994-undersøgelsen*	2014 –undersøgelsen**
Kunden har leveret råmaterialer eller halvfabrikata til virksomheden 18%	Foretaget bearbejdnings af emner leveret af kunden 25%
Kunden udveksler jævnligt ideer om nye produkter med virksomheden 42%	Samarbejde om udviklingen af produkter/ydelse 81%
Kunden og virksomheden gennemfører fælles forskning og udvikling 22%	
Virksomheden har deltaget aktivt i udviklingen af kundens produkter 43%	
Kunden har deltaget aktivt i udviklingen af virksomhedens produkter 29%	
De leverede produkter er normalt leveret efter kundens tekniske specifikationer 45%	Leverer produkter/ydelse udført efter tekniske specifikationer 78%
	Leverer produkter/ydelse efter kundens specifikationer 84%

Virksomhedens produkter videresælges under kundens varemærke	jævnligt 29%	Leverer produkter/ydelser, der sælges under kundens varemærke	44%
Virksomheden og kunden gennemføres fælles uddannelsesaktiviteter	fælles ud- dannelsesaktiviteter 15%	Gennemfører fælles uddannelsesforløb	18%
Der er lavet aftaler om deling af profit/overskud hhv. åbne kalkulationer med kunden	5%	Anvender åbne kalkulationer Deler opnåede omkostningsreduktioner	29% 27%
Der er oprettet særlige kontakter eller lignende mellem kunden og virksomheden ud over enkeltbestillinger	34%	Indgår langsigtede kontrakter	67%
*Baseret på virksomhedens afkrydsning af om den pågældende type relation eksisterer eller ej med den/de vigtigste kunde(r)			
** Baseret på virksomhedens angivelse af graden hvormed den pågældende type relation eksisterer i forhold til den/de vigtigste kunder. Procentdele refererer til virksomheder, som har svaret 'i høj grad' eller 'i nogen grad'.			
Kilde: Ina Drejer- For Industriens Fond.			

De relationelle samarbejder har typisk langvarig karakter, og de er åbne og tillidsbaserede. De danske underleverandører, som fungerer som specialiserede underleverandører i de globale værdikæder, indgår i et relationelt samarbejde, som i praksis betyder, at også meget små virksomheder kan blive udviklingspartnere for større virksomheder, hvilket giver adgang til internationale markeder (Rytz, et al., 2013). Danske underleverandører har i de sidste år oplevet, at der sker en stigende selektion, hvis man vil ligge højt i værdikæderne, fordi det her bliver afgørende, at underleverandørerne kan levere til den aftalte tid og i den aftalte kvalitet. Derfor får de relationelle leverandørsamarbejder mere og mere karakter af ligeværdige udviklingsrelationer, hvilket også gælder for den mindre specialiserede underleverandør (ibid.). Udviklingen mellem 1994 og 2014 peger klart på, at de eksterne samarbejder mellem virksomhederne er blevet meget tættere og mere strategiske.

I 2014 ser vi, at hele 81 pct. samarbejder med kunder og leverandører om udviklingen af nye produkter og ydelser, ligesom vi ser 67 pct. indgå langsigtede kontrakter. Begge er et tegn på, at værdiskabelsen for den enkelte virksomhed sker i samarbejdsfladerne, og at den langsigtede opbygning af fælles viden mellem parterne er det værdiskabende element.

Udviklingstendenserne mod tættere, forbundne netværksrelationer betyder, at virksomheden, som en afgrænset enhed i en vis forstand bliver udvisket, fordi virksomhederne også deler ressourcer og viden i de åbne innovationsprocesser. Resultaterne peger derfor også på, at det er værdikæden, netværket eller økosystemet, som de mange virksomheder indgår i, som er den egentlige værdiskabende 'enhed'. Virksomhedernes stadigt mere åbne samarbejde og deling af såvel kalkulationer som omkostningsreduktioner er et tegn på, at virksomhederne, dvs. ledelserne, forstår og accepterer, at de indgår i et større samspil, hvor det fælles bedste er fremmende for eget bedste. (OECD, 2015)

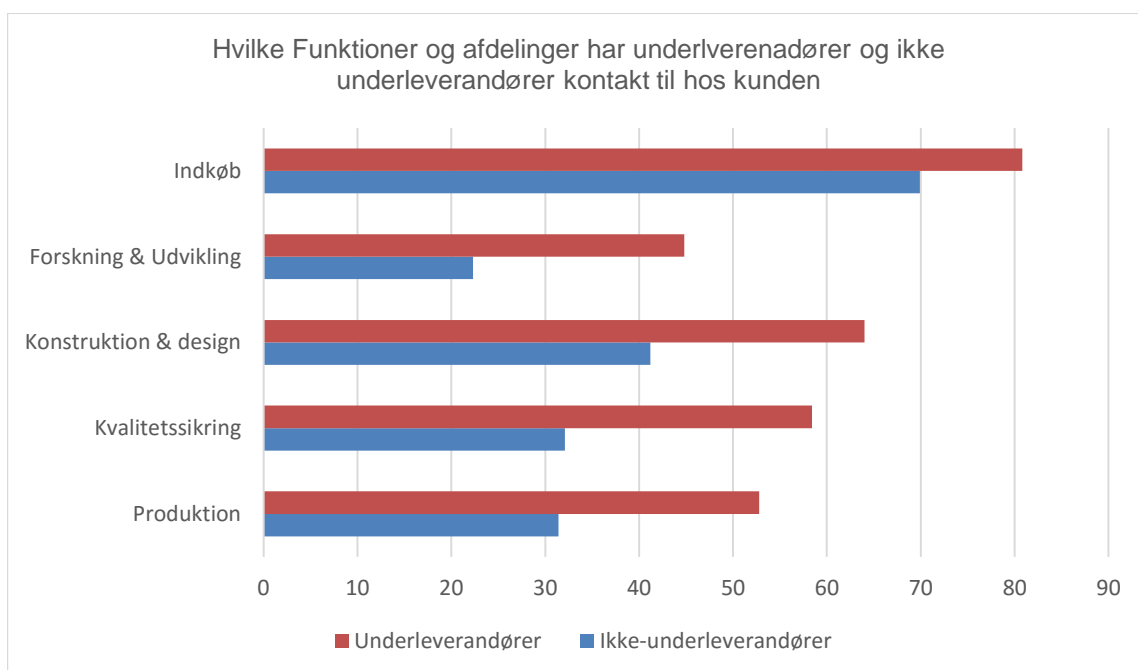
Når man dykker ned i den bagvedliggende årsag til, hvorfor nogle virksomheder er transaktionelle, og nogle virksomheder er relationelle, er den centrale forklaring innovation. Den transaktionelle samarbejdsform understøtter ganske enkelt ikke innovation, fordi den er kontraktbaseret og ad-hoc alene med det formål at købe eller sælge en specifik ydelse.

De relationelle virksomheder orkestrerer derimod deres eksterne samarbejder for at kunne fremme langvarige samspilsrelationer og dermed innovation. På den måde er en virksomheds eksterne samarbejder og ledelse og organisation af disse faktisk et spejl af virksomhedens interne organisering.

De transaktionelle og relationelle leverandørrelationer er arketyper på, hvordan virksomheder organiserer sig. Vi kan trække en parallel til de arketyper, som vi fandt i afsnittene omkring digitaliseringsstrategier. Nogle virksomheder vælger at anvende teknologi til effektivisering, andre anvender teknologi med et dobbelt formål nemlig at effektivisere ikke-værdiskabende processer og samtidig bruge teknologien til at øge værditilvæksten i produkter og services, som er udvirket af en øget agilitet i innovationsprocesserne. Her kan teknologien i høj grad også medvirke til at understøtte medarbejderdrevet innovation. Det sidste sker blandt andet ved, at de digitale teknologier ikke kun understøtter systematisk videndeling og indspil til udvikling og forbedring. De understøtter også medarbejdernes eksterne samspilsrelationer, så de kan komme i spil i innovationsprocesserne. En nordisk publikation fra 2013 peger på, at netop når det kommer til medarbejderdrevet innovation, som er et element i organisatorisk innovation, har de nordiske virksomheder traditionelt haft en konkurrencefordel (Aasen, et al., 2013). På den måde er den interne beslutningsproces om, hvad vi bruger teknologi til, og hvordan de menneskelige ressourcer skal interagere med teknologien, funderet i det overordnede syn - transaktionelt eller relationelt. Et transaktionelt syn fører til et fokus på den enkelte funktion som en enkeltstående enhed, som uafhængigt af andre kan optimeres. I det relationelle syn ses enhver proces som indgående i en organisk helhed, hvor udviklingen i en enhed, nødvendigvis udvikler i de andre led.

Verden forandrer sig, og afgrænsningen af, hvad der sker i virksomheden, er under konstant forandring. Sondringen mellem virksomhedens interne og eksterne værdiskabelse er ligeledes under forandring, hvilket meget klart illustreres at udviklingen i virksomhedernes samarbejde med eksterne samarbejdspartnere i perioden fra 1994 til i dag 2014.

Figur 5: Hvilke funktioner/ afdelinger har underleverandører og ikke-underleverandører kontakt til hos den vigtigste kunde



Kilde: Ida Drejer 2015 Industriens Fond

Som det fremgår af figur 5 ovenfor er der klare forskelle på underleverandører og ikke-underleverandører. Ser vi på underleverandørerne er det tydeligt, at det faktiske samarbejde, der foregår mellem virksomhederne, er vidt forankret. Det betyder, at virksomhederne strategisk og forretningsmæssigt er mere 'viklet' ind i hinanden, hvilket medfører, at medarbejdergrupper i de respektive virksomheder også vil arbejde tættere sammen. Dette ændrer karakteren af medarbejderdrevet innovation (Aasen, et al., 2013). Det stiller markant nye krav om kompetencer til medarbejderne, selvom de er ansvarlige for dybt specialiserede teknologiske opgaver (Teknologisk Institut, 2013).

De meget tætte og bredt forankrede samarbejder vi ser mellem virksomhederne har det formål at fremme interaktionen mellem forskellige videndomæner eller funktioner i virksomhederne og i særdeleshed at opbygge en fælles og delt viden mellem parter og funktioner, da dette er brændstof til kontinuerlig innovation.

Det handler om at fremme interaktion. Det handler om at skabe en fælles videndannelse, og det handler om at udnytte alle ressourcer. Derfor ser vi i de 'bedst-performende' virksomheder, at det er et gennemgående træk, at der sker en myndiggørelse og uddelegering af ansvar sideløbende med et fokus på læring og tværfaglighed.

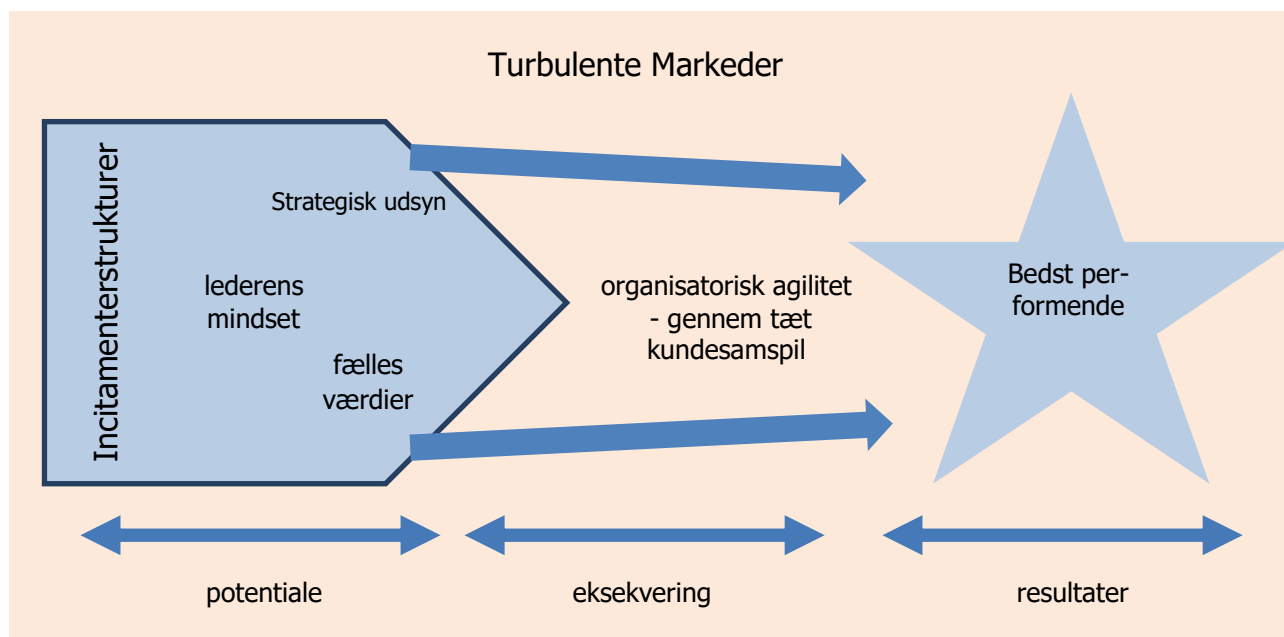
Opsummering - de tre afgørende faktorer

I de foregående afsnit har vi præsenteret resultater og konklusioner fra en række nationale og internationale studier. Det er studier lavet med udgangspunkt i mange forskningsfelter: økonomi, industriel organisering, organisation, HRM, strategi, ledelse og IKT. De mange vinkler er valgt for at belyse de forskellige facetter af, hvad der skaber det, vi kalder heterogenitet. Der nævnes mange praksisser eller ledelsesmæssige greb, som synes at udgøre det organisatoriske 'backbone', men der er tre faktorer som går igen i samtlige studier. Det, vi vil kalde de tre søjler, er:

1. Strategisk udsyn og strategisk evne samt evne til at eksekvere
2. Forankrede værdier
3. En sammenhængende incitamentsstruktur.

De tre indbyrdes afhængige søjler bliver virksomhedens strategiske svar på at kunne agere agilt i turbulente markeder, og styrken i de interne relationer og værdisæt afspejler sig i de eksterne kunde og leverandørrelationer, og disse er med til at fremme virksomhedens specialisering og innovationsevne, som vist i figur 6 nedenfor.

Figur 6: De bedst performende virksomheder



Kilde: Forfatterne

Strategisk bevidsthed og strategisk evne

I alle studier går det igen, at de bedst-performende virksomheder formelt eller uformelt har et fortløbende strategisk arbejde, som er bredt forankret i virksomheden og også i samarbejdet med virksomhedens eksterne relationer. Arbejdet er koncentreret om at udvikle produkter og/eller serviceydelser, som er differentierende og værdiskabende for kunden. Det strategiske fundament er således båret af et strategisk udsyn, evnen til at skabe relationer og til at navigere på både den korte og den lange bane. Denne strategi er til for at skabe optimale forudsætninger for at producere de produkter og serviceydelser, som kunderne tillægger en unik værdi.

En forankret virksomhedskultur

De bedste performere er i deres organisation værdidrevne. Det er så at sige værdierne, der udgør den egentlige ledelse i virksomheden, og dette lykkes kun såfremt medarbejderne kender og kan identificere sig med værdierne i virksomheden og omsætter dem i praksis i relation til kunder, opgaveløsning og indspil til innovationsprocesser mv.

Understøttende virkemidler

En sammenhængende og transparent incitamentsstruktur, som både har fokus på den enkelte og på teamet er essentiel i skabelsen og håndhævelsen af værdisættet. Incitamentsstrukturerne er de skrevne og uskrevne regler for, hvilken adfærd, der belønnes, og hvilken adfærd, der ikke tolereres i virksomheden.

Disse tre søjler genfinder vi i alle studierne. Studierne peger endvidere på, at det er dannelsen af en 'treenighed' mellem disse tre søjler, der udgør virksomhedens DNA, og udgør kimen til at blive 'bedst-performende', dvs. at de tre interne faktorer er indbyrdes afhængige og gensidigt forstærkende også i forhold til virksomhedernes eksterne relationer og kvaliteten af disse.

Virksomhederne vil i forskelligt omfang og over tid anvende effektivitetsfremmende og videnopbyggende virkemidler, som understøtter *treenigheden*, som gennemgangen af den samlede litteratur viser, dvs. et strategisk fokus på uddannelse og kompetenceudvikling, selvedelse og myndiggørel-

se, tværfaglighed, incitamentsstrukturer og transparente lønsystemer, som er resultatbaserede samt åbne, som Tabel 1 s. 33 viser. Omfanget af brugen vil variere fra branche til branche, og formaliseringsgraden vil også være bestemt af virksomhedernes størrelse, lokalisering mv. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at i sig selv vil ingen af disse virkemidler udvirke bedst performance, hvis ledelsens mindset som rammesættende for det tre bærende faktorer ikke er udviklet og integreret i virksomhedens samlede virke.

Skitse til målepunkter

Hvordan omsætter vi forskningsresultaterne som et videngrundlag til at identificere og adskille de gode virksomheder og de virksomheder, der har potentiale til at blive gode, fra virksomheder med mindre potentiale i en investeringsorienteret erhvervs- og vækstpolitik? Selv om gennemgangen af litteraturen viser, at man kan finde de samme grundlæggende indre succesfaktorer på tværs af brancher og geografier, betyder det ikke, at der ikke er forskelle i branchedynamikker mellem for eksempel biotek og detailhandel, som vil medføre forskelle i den samlede profil for en 'bedst performende virksomhed. Derfor er vejen frem ikke at udarbejde en 35-punkts tjekliste.

En kombination af statistiske data, kombineret med et spørgeskema kan danne grundlaget for et metode, som kan kvalificere udvælgelsen af bedst-performende virksomheder og/eller virksomheder med potentiale til at blive bedst-performende. I det følgende har vi skitseret nogle potentielle målepunkter på baggrund af den gennemgåede litteratur. De skitserede målepunkter kan i en egentlig operationalisering blive udviklet baseret på et kontinuum, som vil gøre det muligt at identificere de bedst-performende i branchen, virksomheder med potentiale til at blive bedst-performende og virksomheder med et begrænset potentiale. Sætningerne i parentes er forfatterens refleksioner over de enkelte spørgsmål, som vi har udledt af gennemgangen af forskningsresultater om heterogenitet:

- Mål på vækst i omsætningen over 5 -10 år (Hvordan ser den relative vækstkurve ud over en længere periode? Har virksomheden udvist 0-vækst eller negativ vækst over de sidste 5-10 år eller har virksomheden udvist pæne væksttal for en 10-årig periode med negative udsving et år (den sidstnævnte kan måske udgøre en virksomhed med vækstpotentiale)
- Vækst i ansatte (eller faldende eller stagnerende medarbejderantal mod vækst i antal ansatte fx 5 år ud af 10- sidstnævnte kan være en virksomhed med vækstpotentiale og så fremdeles)
- Fastholdelse og udvikling af arbejdsstyrken (medarbejderomsætning, sygefravær, investering i VEU, uddannelsesaftaler mv.)
- Mål på arbejdsproduktiviteten
- Mål på eksportandel
- Mål på afledt eksport. Mange gode virksomheder eksporterer ikke selv, de leverer til de store virksomheder som fx Vestas, Grundfos eller Danfoss
- Mål på investeringer i maskiner og udstyr
- Alle disse overordnede mål måles i forhold til branchen i det omfang, hvor der foreligger branchetal, og den enkelte virksomheds performance sammenholdes hermed.

Samt:

- Mål på antal af produktinnovationer i de seneste 3 år
- Mål på markedsinnovation i de seneste 3 år
- Mål på procesinnovationer de seneste 3 år
- Mål på organisatorisk innovation de seneste 3 år
- Mål på produkt, service og forretningsmodel innovation affødt af digitalisering inden for de seneste tre år.

Herudover kan man spørge til:

- Virksomhedens formelle strategiske proces
- Hvorledes virksomhedens vision afspejler sig i strategi, virksomhedens tiltag og organisation?
- Hvad er virksomhedens unikke 'selling point', hvis kunderne og medarbejderne bliver spurgt?
- Hvad formålet er med digitalisering og automatisering, hvordan har det været grebet an og med hvilke forventninger?
- Hvordan der balanceres mellem langsigtet vision og behovet for at prioritere og eksekvere beslutninger, og på hvilket grundlag det sker?
- Virksomhedens værdisæt, og hvordan det kommer til udtryk i organisationens praksisser
- Hvorledes virksomhedens strategiske fokus afspejler sig for den enkelte medarbejder?
- Hvorledes virksomhedens værdisæt afspejler sig for den enkelte medarbejder?
- Udtrykker ledelseskulturen implicit eller eksplicit, at medarbejderens anses som virksomhedens vigtigste ressource eller som en omkostning?
- Tilgange og praksisser omkring medarbejderansættelse, herunder medarbejderudvikling og opkvalificering og hvordan dette kobles til strategien, fx har virksomheden i sin sammensætning af medarbejderstyrken et bevidst fokus på mulighederne i at udnytte diversitet i sammensætningen af medarbejderprofiler
- Involvering af medarbejdere i forandringsprocesser
- Virksomhedernes eksterne samarbejder; er de relationelle eller transaktionelle?
- Virksomhedernes CSR-arbejde

Guide til fortolkning af mål og spørgsmål - nogle første kriterier:

- En virksomhed, der de sidste 5 til 10 år ikke har udviklet sig, og som har samme ejer eller samme leder og bestyrelse, bliver sandsynligvis ikke bedre af at være med i et projekt.
- Virksomheden skal have en strategisk proces. Den kan være formel eller uformel, men den skal være fortløbende og involvere andre end ejer, lederkreds og bestyrelse.
- Hvis ikke strategien kommer til konkret udtryk i HRM-planen for den enkelte medarbejder eller for nøglemedarbejdere og i arbejdsorganiseringen, så er det blot et stykke papir. Strategisk funderede HRM-praksisser vil have fokus på ikke alene rekruttering, men også på fastholdelse gennem udvikling, og de vil anerkende, at talent ikke er noget, som man bare rekrutterer, men er noget man udvikler igennem sin praksis.
- Hvis ikke værdisættet i virksomheden er omsat i en gensidig afstemning af forventninger og krav, så er risikoen stor for, at medarbejderens evne til at handle kompetent og i henhold til virksomhedens strategi og interesser, især i krisesituationer, vil være begrænset.
- Løn, incitamentsstrukturer og forventninger til performance skal være transparente for den enkelte medarbejder og teamet, og de skal understøtte virksomhedens strategi.
- Virksomheder, der i hovedparten af deres eksterne samarbejder med underleverandører og kunder er transaktionelle, er sjældent innovative. De har typisk en lav tillidskultur og har derfor interne udviklingsbegrænsninger.
- Virksomheder, der er innovative, gennemfører flere produktinnovation og/eller andre innovationer om året. De højt-performende virksomheder målt ud fra innovationsparametrene er dem, der er produkt- og markedsinnovative på samme tid, fordi det tyder på en transformation og viljen til at forfølge denne. I aktiviteter som innovation af forretningsmodeller, procesinnovation mv. udtrykkes et potentiale, der er værd at forfølge. En eller flere radikale inno-

vationer sammenholdt med markedsinnovation kan tyde på, at virksomheden er en mulig 'disrupter', som kan rumme betydelige potentialer.

Ovenstående spørgsmål og efterfølgende tolkninger er nogle foreløbige skitser til spørgsmål, som kan udledes fra gennemgangen af litteraturen om 'bedste performere', men de vil skulle systematiseres, videreudvikles, forfines og valideres således, at de både retter sig mod ledelse, medarbejdere og muligvis også nøglekunder, så man får et holistisk perspektiv på virksomheden. Optimalt set i en 360°-dialog med det formål at afdække forskelle og ligheder i opfattelse af situationen' (Meldgaard, 2003)

Mulige implikationer for den fremadrettede erhvervs politik

I Danmark investeres der mange udviklingsmidler i virksomhedernes vækst og innovation. Spørgsmålet er, om disse midler kan bruges bedre, såfremt man vælger at se på udviklingsprogrammerne som investeringsmidler i virksomheder, som har potentiale for vækst.

Vi har gennemgået en række danske og internationale analyser, som giver et solidt belæg for, at der er virksomheder, som på en række afgørende indre faktorer og i forhold til deres samspil med andre virksomheder enten er højt performende, eller har et latent vækstpotentiale, som kan udfoldes yderligere.

Dette notat peger på en 'treenighed' af indre faktorer, plus virksomhedernes eksterne relationsdannelse med andre virksomheder som retningsgivende for, hvordan vi fremover kan prioritere vores investeringer i vækstpolitikken, og ud fra en række samfundsmæssige betragtninger vil det give god mening.

En ting er, at de gode virksomheder eller bedste performere beviseligt skaber øget værditilvækst, flere job og fremmer udviklingen af andre virksomheder i deres værdikæde, hvorfor erhvervs- og vækstinvesteringer i højere grad bør anspre flere virksomheder til at gøre som de bedste.

En anden ting er den bredere samfundsnytte:

- Studierne om underleverandører og de globale værdikæder viser, at de gode virksomheder gennem deres transaktioner og direkte relationelle samarbejde i de globale værdikæder trækker andre virksomheder ind i et positivt udviklingsspor. Kravene til de specialiserede underleverandører skærpes markant i disse år. Denne viden er central, for det er formodentlig i disse værdikæder, at vi gennem erhvervs- og innovationspolitikken kan understøtte en hurtigere transformation af kernevirksomheder til bedste performere. Vi kan forstå værdikæderne som de golfstrømme, vi skal have 'næsten-bedste-performere' ind i. Det vil fremme deres produktivitet og værditilvækst igennem det øgede og tættere samarbejde, der er om udvikling af produkter og processer i strømmen. (OECD, 2015) Samtidig kan det fremme en mere avanceret udnyttelse af digitaliseringen, fordi samspillet i større udstrækning er karakteriseret ved et virtuelt understøttet udviklingssamarbejde. (Rytz, et al., 2013)
- Blandt de forhold, der adskiller 'bedste performere' fra kernevirksomhederne, er et udtalt øget fokus på læring, træning og uddannelse af alle medarbejdergrupper som en del af det daglige arbejde. En høj grad af autonomi i virksomhederne skaber øgede behov for medarbejderkompetencer, som kan understøtte selvledelse, projektstyring og deltagelse i udviklings- og effektiviseringsprocesser. De bedst-performende virksomheder udvikler, især igennem praksis, nogle bredere kompetencer i tillæg til de fag-faglige kompetencer, og dette øger medarbejdernes jobmobilitet over tid. Det er kompetencer som ledelse, problemløsning, analytisk evne, læring,

kommunikation, projektstyring og deltagelse, relationskompetencer og i mange tilfælde understøttet af IT-anvendelseskompetencer. Det er sammensmeltningen af fag-faglige kompetencer og disse generelle kompetencer, som giver smeden, plaststøbeoperatøren, laboranten, lagermedarbejderen, ingeniøren, eller kommunikationsmedarbejderen en højere værdi. Årsagen er, at det styrker den enkeltes forudsætninger for at indgå i tværfaglige, udviklende fællesskaber og for at bringe sine fag-faglige kompetencer fuldt i spil i innovation, fornyelse og forbedringer i og på tværs af virksomhederne. Det betyder, at de bedste performere, som en iboende del af deres egen virksomhedsdrift, sikrer en fortløbende udvikling af arbejdsstyrkens kompetencer. De er med andre ord med til at øge værdien af hver enkelt medarbejder i virksomheden og af den enkelte medarbejders mulighed for at udvikle sig i jobbet og den enkeltes faktiske jobmobilitet, hvilket er grundlaget for den danske arbejdsmarkedsdynamik.

Fra det store helikopterperspektiv peger den internationale forskning på, at alle virksomheder over tid skal finde den rette balance mellem '*exploration og exploitation of resources*', dvs. at udvikle nye ressourcer (viden, produkter, markeder) og tjene på dem (udviklet viden, nylancerede produkter og markeder). Det kræver et langsigtet perspektiv, hvilket måske forklarer, hvorfor mange af *De Skjulte Helte* i en eller anden form er fonds- eller ejerledede, hvor målet først og fremmest er at udvikle og bevare virksomheden.

På samme måde kan vi se det danske erhverv som en samlet enhed, som skal finde den rette balance mellem 'exploration' og 'exploitation'. I den forståelse er det tydeligt, hvem der sikrer 'exploration'. Det gør de bedst-performende typisk. Det bør dog også være tydeligt, at såfremt vi har for mange virksomheder, som vælger en 'exploitations-strategi' og ikke bidrager til den samlede 'exploration' i samfundet, så bliver mulighederne for værdiskabelse og specialisering langsomt udhulet - ikke mindst set i lyset af udviklingen i den fjerde industrielle revolution, hvor digitaliseringen muliggør, at enhver opgave og ethvert job, der kan sættes på algoritmeform, kan automatiseres, og derfor er innovation så afgørende, fordi danske virksomheder ikke kan og skal konkurrere på pris. (Hepner, et al., 2010)

At identificere 'bedste performere' er egentlig en benchmark-opgave, som for en stor dels vedkommende kan udføres kvantitativt, men ikke desto mindre vil det kræve en solid indsats at få udviklet, testet og valideret et batteri af spørgsmål, som har tilstrækkelig soliditet og relevans på tværs af brancher. Metoden i *De Skjulte Helte* angiver nogle mulige veje og et eksempel inden for fremstilling. Det, der er sværere, er at finde de virksomheder, som har hele eller store dele af det 'ledelsesmæssige fundament'. At identificere disse vil være et centralt element i projekter, hvor vi ønsker at arbejde med at løfte virksomheder fra kernen til heltene. Det vil forudsætte, at der på baggrund af den indledende litteraturgennemgang identificeres og operationaliseres spørgsmål, som især har fokus på 'det ledelsesmæssige fundament' ud over, hvad der kan afledes af de umiddelbare nøgletal.

Vækst i hele Danmark

Med dette notat håber vi at have illustreret, hvordan der på et informeret grundlag, kan dannes en tilgang til de offentlige udviklingsmidler som et investeringsanliggende, der kan kvalificeres igennem den eksisterende forskningsviden og analyser om de bedst-performende SMV og MMV'er.

Vi har identificeret en *treenighed* i form af ledelse, strategi, organisering og medarbejderinddragelse, som karakteriserer de bedst-performende virksomheder, og som udmøntes i et stærkt fokus på innovation og i at levere merværdi for kunderne i top-5 pct.-segmentet, desuagtet produktets- eller serviceydelsens form eller funktion.

Vælger man dette udgangspunkt, bør man se på indretningen og samspillet i videnssystemet. Man bør stille alle ordninger vedrørende afgifts- og skattefritagelser og adgang til kapital spørgsmål om, hvorvidt den specifikke ordning understøtter de gode virksomheder, og/eller de virksomheder, der har potentiale til at blive gode, eller om ordningen blot holder de svagt performende virksomheder i live.

Ved at acceptere, at nogle virksomhedsejere og -ledere er gode og nogle er mindre gode, kan det føre til en misforståelse om, at de gode virksomheder har tilstrækkelige forudsætninger for selv at skabe succeserne. I et snævert perspektiv vil det være korrekt, men i et vækstperspektiv vil det være en fejl, fordi de gode virksomheder netop er kendetegnet ved deres vilje og kapacitet til at styrke udviklingen af andre virksomheder i deres værdikæde, netværk eller økosystem, og ved at de bidrager kontinuerligt til udviklingen af de menneskelige ressourcer i det danske samfund.

Derved bliver forsknings-, innovations- og vækstpolitik, uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik, regionaludvikling og integration koblet på en måde, som kan danne et stærkt Danmark, netop fordi de bedst-performende virksomheder findes i alle brancher og i alle dele af landet.

Bibliografi

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 2015. *Mangelfulde og forældede tal bag prognoser fra OECD*. [Online]

Available at: <http://www.ae.dk/analyser/mangelfulde-og-foraeldede-tal-bag-prognoser-fra-oecd> [Senest hentet eller vist den 31. Maj 2016].

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 2016. *Et godt sikkerhedsnet skaber fleksibilitet på arbejdsmarkedet*, s.l.: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.

Armbruster, H., Bikfalvib, A., Kinkel, S. & Lay, G., 2008. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, pp. 644-657.

Brown, P., Lauder, H. & Ashton, D., 2011. *The Global Auction, The Broken Promises of Education, Jobs, and Incomes*. s.l.: Oxford University Press.

Brynjolfsson, E. & McAfee, A., 2015. *Will Humans Go the Way of Horses? - Labor in the Second Machine Age*. [Online]

Available at: <http://www.cfr.org/technology-and-science/humans-go-way-horses/p36717>

Coats, D., 2011. *Exiting from the crisis- towards a model of more equitable and sustainable growth*, s.l.: European Trade Union Institute- ETUI.

Cox, A., Rickard, C., C. & Tamkin, P., 2012. *Work Organisation and Innovation*, s.l.: European Foundation for Working and Living Conditions.

Den Europæiske Kommission- EC, 2015. *Economic and Financial Affairs*. [Online]

Available at: http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/countries/denmark_en.htm

DI & Dansk Metal, 2015. www.DI.dk. [Online]

Available at: http://di.dk/dibusiness/nyheder/Pages/Robotter_skaber_job_i_danske_virksomheder.aspx

Drejer, I., 2015. *Underleverandører i Danmark*, s.l.: Industriens Fond.

Durst, S. & Poutanen, P., 2013. *Success factors of innovation. ecosystems - Initial insights from a literature review..* [Online]

Available at: http://blogs.helsinki.fi/pkpoutan/files/2014/03/Durst_Poutanen_CO_CREATE2013.pdf

[Accessed 1. Juni 2016].

EC, 2013. *MEADOW*. [Online]

Available at: <http://www.meadow-project.eu/>

Erhvervsministeriet, 1996. *Erhvervsredegørelsen- Ledelse organisation og kompetence*, s.l.: Erhvervsministeriet.

Erhvervsstyrelsen, 2016. *Store virksomheders betydning for den danske økonomi og potentialet ved at flere virksomheder vokser sig store*, s.l.: Erhvervsstyrelsen.

Finansministeriet, 2016. *Økonomisk Analyse. Produktivitet og Vækst.*, s.l.: Finansministeriet.

Gitell, J. H., Seidner, R. & Wimbush, J., 2009. A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), pp. Page Range: 490 - 506.

Gjerding, A. N., 1996. *Organisational innovation in the Danish private business sector*. Aalborg, aalborg University.

- Hepner, J., Jørgensen, T., Andersen, T. & Sørensen, H., 2010. *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori.*, s.l.: Hans Reitzels Forlag.
- Hermann, S., 1996. *Die heimlichen Gewinner : Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer.* s.l.:Frankfurt a. M.: Campus, 1996. -.
- IMD, 2015. *IMD World Competitiveness Yearbook 2016*, s.l.: IMD Competitiveness Center.
- IRIS Group, 2015. *Succesfulde servicevirksomheder i Danmark*, s.l.: REGLAB.
- Jakobsen, L., Yding, S. & Shapiro, H., 2013. *De Skjulte Helte- Produktivitetssuccesser i dansk Industri*, s.l.: Forsknings- og Innovationsstyrelsen.
- Jiminez, D. J. & Valle, R. S., 2011. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research* 64, pp. 408-417.
- Kim Jaewoo, Bang & Band, c. S., 2013. *What are the Top Cultural Characteristics That Appear in High-Performing Organizations Across Multiple Industries.* [Online] Available at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=student> [Accessed May 31th 2016].
- Klausen, K. K., 2014. *Strategisk ledelse i det offentlige.* s.l.:Gyldendal Business.
- Krugman, P., 2014. *Liberty, Equality, Efficiency- The Opinion pages.* [Online] Available at: http://www.nytimes.com/2014/03/10/opinion/krugman-liberty-equality-efficiency.html?_r=0
- Lam, A., 2014. *Organizational Innovation, BRESE, School of Business and Management, Brunel University.* [Online] Available at: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/11539/1/brese_org_innovation_lam_wp1.pdf.html [Accessed 6. Maj 2016].
- Loôf, H., 2002. Knowledge capital and performance heterogeneity:: A firm-level innovation study. *International Journal of Production Economcis - vol 76*, pp. 61-85.
- Loof, H., n.d. Knowledge capital and performance heterogeneity:: A firm-level innovation study. K.
- Lundvall, B. Å., 1998. *DISKO- Sammenfattende rapport- no 9*, s.l.: Erhvervsfremme Styrelsen.
- Lundvall, B. Å., 2005. *National Innovation Systems- Analytical Concept and Development Tool.* s.l., DRUID Tenth Anniversary Summer Conference.
- Lundvall, B. Å. & Kristensen, F. S., 1997. *Organizational change, innovation and human resource development as a response to increased competition. Working Paper No. 97-16.*, Aalborg: aalborg University DRUID—Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- McGowan, A. M., Andrews, D., Criscuolo, C. & Nicoletti, G., n.d. *The future of productivity*, s.l.: OECD.
- Meldgaard, S., 2003. *360 graders procesanalyser. Svaret er udvikling- hvad var spørgsmålet.* s.l.:Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Nationalbanken, 2016. *Kvartalsoversigt 1. kvartal 2016.* [Online] Available at: [Industriproduktionen, der overvejende er orienteret](#) [Senest hentet eller vist den Maj 2. 2016].

- Nielsen, N. C., Murray, J. & Zysman, J., 2014. *The Services Dilemma- Productivity Sinkhole or Commodization?- Services Transformation and profesionalisation. The Algorithmic Revolution and Empowered Human Value creation.* s.l.:Danish Technological Institute.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge Creating Company*, s.l.: Oxford University Press.
- NUTEK, 1996. *Towards Flexible Organisations*, s.l.: nutek.
- OECD , 2016. *THE INTERNET OF THINGS: SEIZING THE BENEFITS AND ADDRESSING THE CHALLENGES (draft background report)*, s.l.: OECD.
- OECD, 2013. *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*, Paris: OECD.
- OECD, 2014. *Global value chains, challenges, opportunities and implications for policy*, s.l.: s.n.
- OECD, 2014. *OECD ECONOMIC OUTLOOK 2014 - no 94*, s.l.: OECD.
- OECD, 2015. *The future of Productivity.* s.l.:OECD.
- OECD, 2016. *OECD- i-library.* [Online]
Available at: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/country-statistical-profile-denmark_20752288-table-dnk
- OECD, 2016. *STIMULATING DIGITAL INNOVATION FOR GROWTH AND INCLUSIVENESS: THE ROLE OF POLICIES FOR THE SUCCESSFUL DIFFUSION OF ICT. Draft report-ministerial panel 1.2.*, s.l.: OECD.
- OECD, n.d. *Inequality.* [Online]
Available at: <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>
- Osterman, P., 1994. How common is work place transformation and who adopts it?. *Industrial and Labour Relations Review no 47 vol 2*, pp. 173-187.
- Ostry, J., Berg, A. & Tsangarides, C., 2014. *Redistribution, Inequality and Growth- SDN 14/02.* [Online]
Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2014/sdn1402.pdf>
- Patterson, F., Kerrin,, M., Roissard, G. G. & Coan, P., 2009. *Everyday Innovation*, s.l.: NESTA.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2011. Creating shared Value. *Harvard Business Review*, Issue January, February.
- PWC, 2016. *CXO survey 2016, den digitale fremtid er her allerede.*, s.l.: PWC.
- Regeringen, 2016. *Redegørelse om Vækst og Konkurrenceevne*, s.l.: Erhvervs-og Vækstministeriet.
- Rind, P. C. & Houman, P. A., 2005. Bridges over torubled water, suppliers as connective nodes in global supply networks. *Journal of Business Research*, 58(no 9), pp. 1261-1273.
- Rubæk, J. H., Edward, L., Lundvall, B. Å. & Valereye, A., 2009. *Organisational Learning and Systems of Labour Market Regulation in Europe.*, s.l.: Aalborg University Druid Summer Conference.
- Rytz, B. K., Shapiro, H. & Jakobsen, L., 2013. *Danske virksomheder i de digitale værdikæder*, s.l.: Intern rapport Erhvervsstyrelsen.
- Rytz, B. K., Shapiro, H. & Jakobsen, L., 2013. *De danske underleverandører i globaliserede digitale værdikæder*, s.l.: Erhvervsstyrelsen.

- Salojärvi, S., Furu, P. & Sveiby, K. E., 2013. *Knowledge Management and growth in Finnish SMEs*. [Online]
Available at: <http://www.sveiby.com/articles/GrowthandKM.pdf>
[Accessed 31 Maj 2016].
- Schwarb, K., 2016. *The 4th industrial revolution*. s.l.:World Economic Forum.
- Senge, P., 1990. *The Art and the Discipline of the learning Organisation*. s.l.:Random House.
- Shapiro, H., Hansen, M. E. & Østergaard, S., 2015. *Kortlægning af kompetencebehov og barrierer for videregående VEU for faglærte inden for det tekniske og produktionsrettede område*, s.l.: Styrelsen for de Videregående Uddannelser.
- Stentoft, J. A. et al., 2013. *Danske producenters udflytning og hjemtagning af produktion*, s.l.: Kraks Fond.
- Stentoft, J., Thoms, L., Jensen, J. K. & Stegmann, O. M., 2016. *Udflytning og hjemtagning af produktion*, s.l.: Syddansk Universitet.
- Stiglitz, J., 2012. *Columbia. EDU*. [Online]
Available at: <http://www8.gsb.columbia.edu/faculty/jstiglitz/sites/jstiglitz/files/Inequality%20and%20Economic%20Growth.pdf>
- Stiglitz, J. & Fitouissi, J.-P., 2009. *The Measurement of Economic Performance and Social progress Revisited- working paper 33*. [Online]
Available at: www.OFCE.SCIENCES-Po.fr
- Stove, C. & Grider, D., 2014. Strategies for advancing organizational innovation. *Journal of Management and Market Research- Volume 15*.
- Søndergaard, T., 2010. *Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag. En litteraturgennemgang*, s.l.: HK.
- Teknologisk Institut, 2013. *Den danske Ingeniør 2020- Jobfunktioner og kompetencekrav*, s.l.: IDA-Ingeniørforeningen i Danmark.
- Teknologisk Institut, 2015. *FoU 2015. Erhvervslivets investeringer i forskning og udvikling i Danmark 2015*, s.l.: Forsknings- & Innovationsstyrelsen.
- Teknologisk Institut, 2015. *Internationalisering af virksomhedernes forskning og udvikling*, København: Styrelsen for Forskning og Innovation. Uddannelses- og Forskningsministeriet.
- The National Center for the Middle Market, 2011. *A Blueprint for Growth- Middle market Growth Firms Reveal a Framework for Success*, s.l.: The National Center for the Middle Market.
- The Workplace Productivity Working Group, 2014. *The Workplace Productivity Challenge*, s.l.: New Zealand Department of Lab.
- Toner, P., 2011. *Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature SG/INNOV(2011)1*. [Online]
Available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/19/10/46970941.pdf>
- Trends Online, 2016. *Oktober 2015*. [Online]
Available at: www.trendsonline.dk

- Vickery, G. & Wuirzburg, G., 1998. *The Challenge of Measuring and Evaluating Organisational Change in Enterprises*. [Online] Available at: <https://www.oecd.org/sti/ind/1943397.pdf>
- Wang, Y. & Huzzard, T., 2010. *The impact of lean thinking on organizational learning*. [Online] Available at: <http://www2.hull.ac.uk/hubs/pdf/ID%20128%20Wang%20Y,%20Huzzard%20Tong.pdf> [Accessed 6 maj 2016].
- World Economic Forum, 2015. *Global Information Technology Report*, s.l.: World Economic Forum.
- World Economic Forum, 2015. *The Global Competitiveness report 2015-2016*, s.l.: World Economic Forum.
- Zysman, J. & Kenney, M., 2016. *The rise of the platform economy*. [Online] Available at: <http://www.brie.berkeley.edu/wp-content/uploads/2015/02/Kenney-Zysman-The-Rise-of-the-Platform-Economy-Spring-2016-ISTx.pdf> [Accessed May 2016].
- Østergaard, S., 2015. *Virksomhedernes brug af big data og barrierer herfor*, s.l.: Teknologisk Institut.
- Aasen, T. M., Møller, K. & Fogelbe, A., 2013. *Nordiske strategier for medarbeiderdrevet innovasjon – 2013- Rapport fra arbeidsseminar om medarbeiderdrevet innovasjon*, u.o.: Nordisk Ministerråd.

