

## Overlevelsesgenet

*Findes det i Nordjyske virksomheder?*

Nielsen, Christian; Kristiansen, Kristian Brøndum; Laursen, Frans G.; Tange, Kim;  
Oehlenschläger, Jesper

*Creative Commons License*  
CC BY-NC-SA 4.0

*Publication date:*  
2016

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Nielsen, C., Kristiansen, K. B., Laursen, F. G., Tange, K., & Oehlenschläger, J. (2016). *Overlevelsesgenet: Findes det i Nordjyske virksomheder?*

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

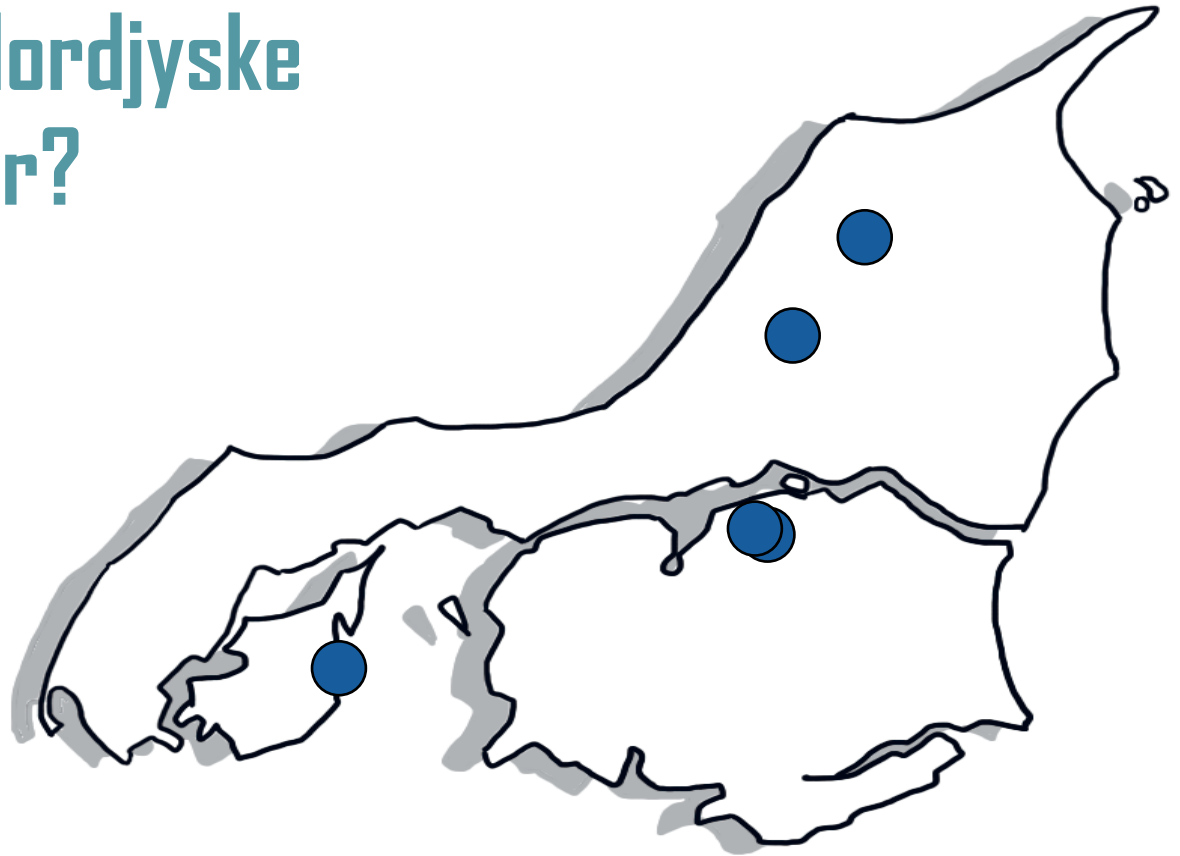
If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# KICKASS COMPANIES

Overlevesesgenet:  
Findes det i Nordjyske  
virksomheder?

## SKREVET AF:

Christian Nielsen,  
Kristian Brøndum,  
Frans G. Laursen,  
Kim Tange og  
Jesper Oehlenschläger



# Forord

I længere tid har forretningsmodelforskerne fra Business Model Design Center arbejdet med hvordan man forbedrer virksomheder, ikke kun i finansiell forstand, men også i forhold til forretningsudvikling, samt hvordan det er at være ansat eller leder der. Igennem vores erhvervsmæssige virke kunne vi konstatere, at virksomheder der gjorde det helt specielt godt, hverken synes at anvende specielle strategiske modeller, have særlige forretningsmodelkonfigurationer eller bestemte måder at organisere sig på. Derfor besluttede vi os for, at lede efter overlevelseseget i de danske små- og mellemstore virksomheder og for at se, om de virksomheder, der klarer sig særligt godt, har særlige kendetegn. Disse resultater er mundet ud i en bog med titlen: "[Kickass Companies – En manual for virksomheder der vil sparke røv!](#)".



## Tre frustrationer

Vi var i virkeligheden frustrerede, fordi der manglede lødige svar på ovenstående, som de danske virksomheder kunne bruge til noget:

1. Vi syntes de gamle strategiværktøjer var forældede og ikke særlig velegnede til mindre danske virksomheder
2. Vi syntes, at den nyere litteratur omkring forretnings-modeller manglede et evidensgrundlag og var ofte baseret på nogle få observationer og cases
3. Vi syntes at der manglede værktøjer målrettet til de danske små- og mellemstore virksomheder (SMV'ere)

## Opfølgning på den Nordjyske situation

Som opfølgning har vi lavet selv samme undersøgelse, men i en Nordjysk kontekst: både for at drage paralleller samt at kigge på forskelle. Derfor har vi belyst, i hvor stor grad de Nordjyske SMV'er har de særlige "Kickass" kendetegn, og har vi egentlig nogle Nordjyske Kickass Companies?

## Om Kickass undersøgelsen

Undersøgelsen afspejler valide og pålidelige resultater om, hvad der kendetegner de mest succesfulde små- og mellemstore virksomheders evne, også kaldet Kickass Companies, til at eksekvere en unik forretningsmodel i deres respektive branche, samt i hvor høj grad evnen til at eksekvere er afhængig af bestemte faktorer. Dataindsamlingen har derfor været organiseret rundt om otte hypoteser og er foregået i to faser. Fase 1 af dataindsamlingen beror på data indsamlet gennem et spørgeskema, nærmere bestemt 755 brugbare svar fra et bredt udsnit af danske små og mellemstore virksomheder, der svarede på et online spørgeskema udsendt fra Business Model Design Center. Fase 2 af dataindsamlingen omfattede semi-strukturerede kvalitative interviews med udgangspunkt i de 24 stærkeste virksomheder identificeret i fase 1 efter følgende udvalgte performancekriterier:

1. at virksomheden på en selvevalueringsskala af hvordan virksomheden klarer sig, scorer sig selv mindst 6,0 ud af maksimum 7,0, og
2. at den gennemsnitlige vækst i bruttoavancen over de seneste 5 år var mindst 100%.

De indkomne svar blev kontrolleret for non-response bias og konstruktionen af de latente variable, svarende til hypoteserne, er ligeledes optimeret for deres effekt over til virksomhedernes præstationer med en faktoranalyse.

Spørgeskemaet indeholdte følgende temaer:

- Baggrund omkring virksomheden
- Karakterisering af markedets konkurrencepræg og dynamik
- Betydningen af virksomhedens samarbejder
- Ledelsesstilen og virksomhedens mindset
- Karakteristik af virksomhedens omsætningsmønstre
- Karakteristik af virksomhedens kundefokus
- Virksomhedens præstationer på finansielle og ikke-finansielle nøgletal

Fra denne gik vi i dybden med de centrale aspekter af at være et Kickass Company. Databehandlingen indbefattede gængse metoder til sikring af validitet og pålidelighed, herunder en fast interviewguide, pilot test på interviews, brugen af snapperater, optagelse på lyd-/video fil, transskribering og analytisk mønstergenkendelse i analysearbejdet.



# De 8 hypoteser

---

Her præsenteres de otte hypoteser samt og en kort kommentar til, hvad vi fandt på hver enkelt ud fra vores datagrundlag:

## Hypotese 1:

Virksomhedernes organisering og forretningskonfiguration er påvirket af, hvor konkurrencepræget deres hovedmarked er. Denne hypotese fandt vi ingen belæg for, at kunne eftervise. Hypotesen byggede på, at konkurrenceprægede markeder vil påvirke virksomhederne til at organisere sig mere fleksibelt, men dette kunne der ikke konkluderes på.

## Hypotese 2:

Virksomhedernes evne til at skabe relationer til kunder og andre samarbejdspartnere, samt til at udnytte disse relationer, er vigtige for at kunne optimere forretningsmodellen, da relationerne er med til at skabe lock-in og højere videndeling til og fra disse partnere.

Denne hypotese er kun delvist påviselig. Relationer til kunder og kundeforståelse var vigtig, men betydningen af andre samarbejdspartnere havde ingen signifikans. Virksomhedens evne til at skabe overskud i sit økosystem, som er delvist relateret til denne hypotese, viste sig derimod at være vigtig.

## Hypotese 3:

En klar og præcis kommunikation fra ledelsen omkring virksomhedens målsætninger, et højt fokus på medarbejdervelvære og en vi-kultur skaber et godt miljø og dermed bedre virksomhedsresultater.

Denne hypotese blev også for det meste eftervist. Vi kunne ikke konkludere noget entydigt om den direkte effekt af medarbejdervelvære, selvom det var en indirekte effekt i vi-kultur-elementet. Sidstnævnte havde en central betydning for Kickass Companies.

## Hypotese 4:

Virksomheder drevet af at være verdensmestre klarer sig bedre end gennemsnittet.

Denne hypotese fandt vi direkte belæg for at kunne understøtte. De fokuserede virksomheder klarede sig markant bedre end andre, og dette viste sig også i, at Kickass Companies typisk, men ikke udelukkende, er specialiserede nichevirksomheder med produktførerskab. Viljen til at blive verdensmestre var en central faktor i vores Kickass Company segment.

### Hypotese 5:

En åben og uddelegerende ledelsesstil er vigtig for medarbejdertilfredshed og påvirker i sidste instans virksomhedens præstationer. Ikke nødvendigvis. Faktisk viste vores undersøgelse, at Kickass Companies driver top-down ledelse, men at retningen er så præcist defineret og kommunikationen herom er så uomtvistelig klar, at medarbejderne forstår de strategiske målsætninger og dermed kan bidrage optimalt.

### Hypotese 6:

At ansætte efter matchende værdisæt giver i sidste instans det bedste team og dermed de bedste resultater. Denne hypotese kunne vi ikke finde belæg for. Derimod var det kompetencer, der drev ansættelsesmønsteret hos Kickass Companies.



### Hypotese 7:

Hvordan man vælger at konkurrere og konfigurere sin forretningsmodel vil have en betydning for virksomhedens præstationer. Denne hypotese kunne ikke bevises i den forstand, at der var bestemte forretningsmodelkonfigurationer, som påviseligt var bedre end andre. Vi fandt indikationer på, at evnen til at agere internationalt og evnen til at skabe skalerbare forretningsmodeller havde betydning for virksomhedens præstationer.

### Hypotese 8:

Et udpræget kundefokus er centralt for gode langsigtede præstationer og et fokus på, at man hjælper kunderne med at skabe værdi, er med til at fastholde virksomhedens forretningsgrundlag. Denne hypotese var meget central i forståelsen af, hvad der gjorde et Kickass Company anderledes i forhold til resten af de undersøgte virksomheder.

## Undersøgelsens hovedpointer

---

Som forskere og virksomhedsejere har vi i længere tid arbejdet med at forbedre virksomheder, ikke kun i finansiel forstand, men også i forhold til hvordan det er, at være ansat eller leder der. Derfor satte vi os for at undersøge, om de danske små- og mellemstore virksomheder, der klarede sig særligt godt, havde bestemte kendetegn. Igennem vores erhvervsmæssige virke kunne vi konstatere, at virksomheder der sparkede røv, hverken synes at anvende specielle strategiske modeller, havde særlige forretningsmodelkonfigurationer eller bestemte måder at organisere sig på. Så vi besluttede os for at lede efter overlevelsesgenerne.

Ud fra vores empiriske undersøgelser kan vi konkludere, at det, for at få succes, ikke er tilstrækkeligt blot at kunne organisere en stærk forretningsmodel, men at lederskabet rundt om forretningsmodellen, er en lige så afgørende del af successen. Det er netop kombinationen af at udvikle og eksekvere en forretningsmodel, som hænger sammen med et stærkt lederskab på den ene side og ledelse på den anden side.

De virksomheder, som var bedst til at eksekvere en god forretningsmodel, havde seks afgørende kendetegn, beskrevet i følgende seks pointer.

### POINTE 1: Du skal ville det!

Du skal have en stærk vilje. Med afsæt i et formål og en attraktiv vision, skal du foretage strategiske valg omkring virksomhedens vækst, organisering og drift. Specielt vigtig er også din evne til at holde fokus i forhold til planlægning og styring af de rigtige aktiviteter.

### POINTE 2: Du skal være der for kunden!

Din viden om kundens situation og kundebehov skal være uovertrufne og du skal udnytte dette til at skabe et økonomisk overskud i det økosystem, der hedder "os og vores kunder". Viden om kunderne er kritisk ressource i virksomhedens salgsarbejde. Denne viden skal du bruge til at være unik i at skabe værdi for jeres kunder.

### POINTE 3: Det er ikke nok at være god!

Du skal finde dit specialiseringsfelt – der hvor du er verdensmester – enten på produkt, service eller viden. Det er din forsikring imod udelukkende at konkurrere på pris, og samtidig din reminder om, hvor du skal fokusere.

#### POINTE 4: Du skal gøre det sammen med andre!

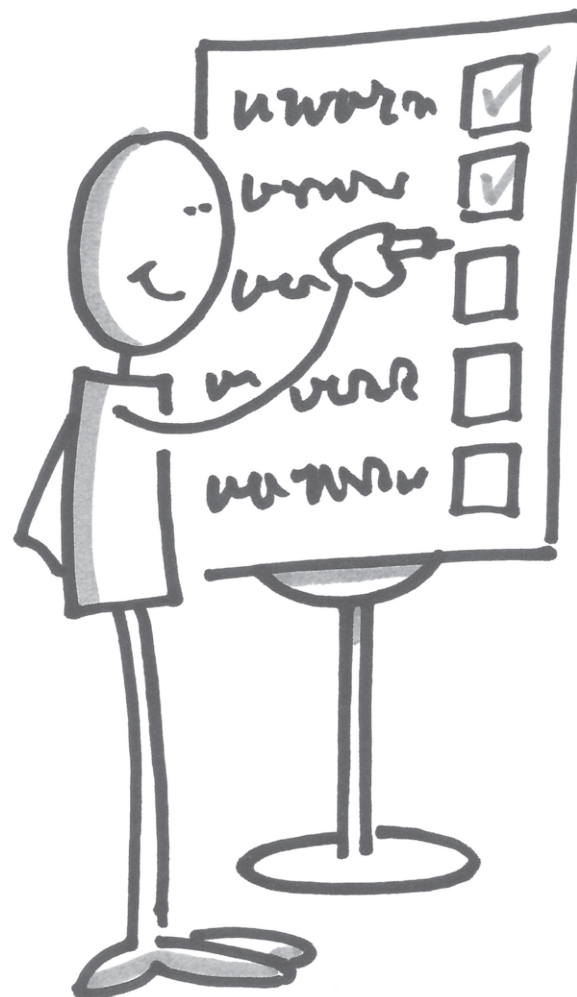
Et stærkt fællesskab er afgørende. Du skal være en stærk kommunikator, facilitator og skal evne at inspirere, motivere og involvere medarbejderne. Opbygningen af en stærk "vi-kultur" med et fælles formål er et fundament for stærke relationer, videndeling og samarbejder.

#### POINTE 5: Du skal kunne skifte gear!

Du skal finde en forretningsmodel som er fleksibel i forhold til de krav dit marked stiller og den skulle gerne indeholde skalérbarhedstræk. Dette gør, at du nemmere vil kunne udnytte de vækst- og eksportmuligheder som du møder, eller vælger at skabe.

#### POINTE 6: Du skal bruge mål, der motiverer!

Når måltal bruges korrekt skaber de inspiration og energi i hele virksomheden. De bruges positivt til at skabe udvikling hen imod at blive verdensmester. Måltal, der motiverer, er med til at underbygge kommunikation og forståelse mellem ledelsesniveauerne og mellem virksomhedens afdelinger. Måltal skal også bruges til opfølgning; holder vi kursen?





## Vi har skabt en manual

Og så var der lige problemet med værktøjerne. Med afsæt i de seks pointer har vi derfor skabt en manual, som kobler modellerne sammen med praksis, ved at give konkrete anvisninger til, hvordan man som ejer eller leder kan arbejde med at omforme ens virksomhed til en Kickass Company. Med manual forstår vi, at der er angivet konkrete værktøjer med tilhørende anvisninger og checklister til hvornår og hvordan, man kan bringe disse i spil.

Manualen giver eksempler fra nogle af de Kickass Companies vi har arbejdet med og indeholder også en række mere udførlige cases.

På [www.kickasscompanies.com](http://www.kickasscompanies.com) kan du købe bogen, som er blev udgivet i oktober 2016, tilmelde dig nyhedsbrev, samt tilgå bogens online-univers med øvelser og værktøjer.



## Om det Nordjyske datagrundlag:

Spørgeskemaet, som dannede grundlag for Kickass undersøgelsen, blev udsendt til en udvalgt population af Nordjyske virksomheder i starten af juni, 2016. Der blev udvalgt følgende kriterier som skulle gælde, før virksomheden fik en e-mail med spørgeskemaet:

1. Det geografiske område blev sat til region Nordjylland
2. Antallet af ansatte skulle være større end 10
3. Virksomheden skal have eksisteret i min 2,5 år (dvs. etableringsdato indtil 31-12-2013)
4. Alle brancher blev udvalgt, med undtagelse af:
  - Administrative tjenesteydelser og hjælpeydelser
  - Offentlig forvaltning og forsvar
  - Undervisning
  - Sundhedsvæsen og sociale foranstaltninger
  - Private husholdninger med ansat medhjælp
  - Ekstraterritoriale organisationer og organer
  - Uoplyst

Dette gav en samlet population på 5.560 virksomheder fra den indledende screening via Navne og Numre Erhverv ([www.nnmarkedsdata.dk](http://www.nnmarkedsdata.dk)). Dog havde kun 2883 af respondenterne oplyste e-mailadresser i systemet, hvilket indsnævrede population for undersøgelsen. Ydermere var der 701 gengangere, dvs. virksomheder som var repræsenteret flere gange med

den samme e-mail adresse (virksomhedskæder, franchises etc.), som ligeledes blev frasorteret. Dette gav en endelig population på 2182 nordjyske virksomheder.

Spørgeskemaet blev udsendt første gang d. 07/06-2016 til respondenterne, hvilket gav 102 svar (svarprocent på 4,6%). Første rykkermail blev udsendt d. 16/06-2016 til i alt 2080 respondenter, hvilket gav 76 svar (svarprocent på 3,6%). Anden og sidste rykkermail blev udsendt d. 07/07-2016 til 2004 respondenter, hvilket gav 50 svar (svarprocent på 2,5%).

Dette gav en population på 228 respondenter, som havde delvis eller færdiggjort spørgeskemaet. I alt havde 60 respondenter kun afgivet nogen svar, mens 168 havde gennemført, og førstnævnte blev derfor udelukket, idet kun gennemførte besvarelser overholdte vores valideringskriterium. Sluteligt var 20 respondenter af de 168 som tilhørte nationale eller internationale koncerner, og derfor ikke en del af SVM segmentet<sup>1</sup>.

Den endelige population for dataanalysen blev derfor 148 små og mellemstore virksomheder, alle beliggende i Region Nordjylland, hvor det gennemsnitlige antal ansatte var 43,3.

<sup>1</sup> <http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv>

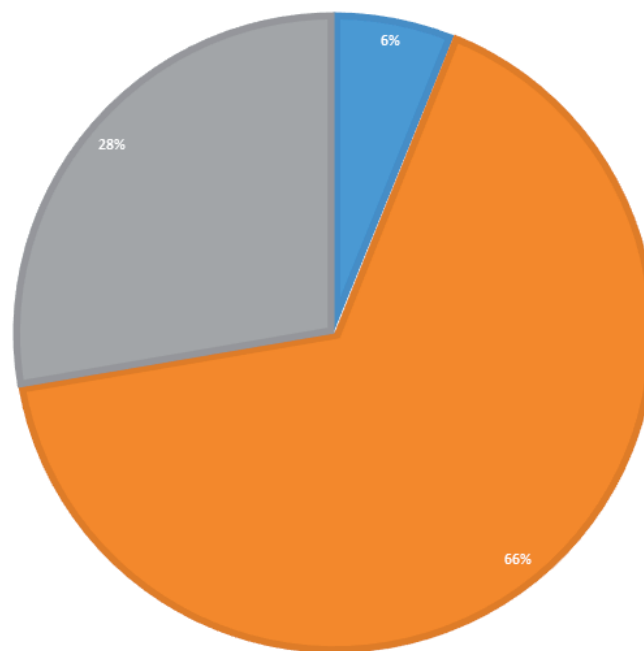
Fordelingen af virksomhederne kan ses her:

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Mikro virksomheder (0-9 ansatte):          | 9  |
| Små virksomheder (10-49 ansatte):          | 98 |
| Mellemstore virksomheder (50-250 ansatte): | 41 |

- Mikro virksomheder (0-9 ansatte):
- Små virksomheder (10-49 ansatte):
- Mellemstore virksomheder (50-250 ansatte):

Fordelingen af virksomhederne på industriniveau ser således ud:

|                                       | Antal |        |
|---------------------------------------|-------|--------|
| Engros- og detailbranchen             | 15    | 10.1%  |
| Forsyningsbranchen                    | 3     | 2.0%   |
| Hotel- og restaurationsbranchen       | 7     | 4.7%   |
| Landbrug- og fødevarer branchen       | 15    | 10.1%  |
| Bygge- og anlægsbranchen              | 20    | 13.5%  |
| Bolig- og ejendomsbranchen            | 6     | 4.1%   |
| Servicebranchen                       | 20    | 13.5%  |
| Transportbranchen                     | 13    | 8.8%   |
| Bank- og finansbranchen               | 3     | 2.0%   |
| Software-, hardware- og IT-branchen   | 13    | 8.8%   |
| Social- og sundhedsbranchen           | 3     | 2.0%   |
| Kontor- og kommunikationsbranchen     | 4     | 2.7%   |
| Fremstillings- og produktionsbranchen | 26    | 17.6%  |
| Total                                 | 148   | 100.0% |



# De 148 nordjyske virksomheder vs. Kickass Companies

## Markedets konkurrencepræg og dynamik

Ved spørgsmålene omkring karakterisering af markedets konkurrencepræg og dynamik, viste der sig ikke de store udsving. Dog kan det tyde på, at de nordjyske virksomheder ikke finder adgangen til kritiske ressourcer som det store problem. Konkurrencen om medarbejdere er heller ikke et latent problem, når man ser på hele datagrundlaget. Dog er konkurrencen på pris et område, som scorer forholdsvis højt hos de nordjyske virksomheder.

Antallet af nye produkter og/eller services der er kommet frem i brancherne gennem de sidste 5 år er faktisk mindre end tilfældet hos de 24 Kickass Companies. Ligeledes ser det økonomiske samt teknologisk miljø ud til at være mere stabilt hos de nordjyske virksomheder, end det var tilfældet for de 24 Kickass Companies. Til gengæld føler de nordjyske virksomheder, at udviklingen konkurrenternes aktiviteter gennem de sidste fem år er blevet mindre forudsigelige, end det var tilfældet for de 24 Kickass Companies.

Slutteligt kan det konstateres, at de nordjyske virksomheder mener, at der kommer et forholdsvis lavt antal nye videnskabelige opfindelser frem inden for deres industrier.

## POINTE 1: Du skal ville det!

Her fokuseres på ledelsens tankesæt, også kaldet mindset, samt evne og vilje til at dirigere virksomheden i den rigtige retning. Kickass undersøgelsen viste nemlig, at der var signifikant forskel mellem Kickass Companies og resten af de undersøgte virksomheder i relation til, om medarbejderne er i stand til at relatere deres job til virksomhedens samlede værdiskabelse. Dette har endvidere en afsmittende effekt på medarbejdernes motivation. Der var ligeledes signifikant forskel mellem Kickass Companies og resten af virksomhedspopulationen i relation til, at ledelsen i Kickass Companies havde en stærk vision og i højere grad var i stand til at udstikke et klart billede af, hvor man ønsker at være om 3-5 år, hvilket igen er et pejlemærke for medarbejderne. Når medarbejderne træffer beslutninger i Kickass Companies, er det i høj grad med udgangspunkt i virksomhedens værdisæt, og dette er også et udtryk for, at ledelsen i disse virksomheder kommunikerer godt og præcist. Endeligt fokuserer Kickass Companies i større grad på udvikling af medarbejderne.

De nordjyske virksomheder har ikke samme tro på egne evner, som det er tilfældet hos de 24 Kickass Companies. Undersøgelsen viser nemlig en signifikant forskel mellem grupperne i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt man ser sig selv som en verdensklasse virksomhed eller ej. Her scorer 69,2% af

---

Kickass Companies i den øverste ende, mod kun 20,9% af de nordjyske virksomheder. Som det er den Nordjyske "jantelov", som spiller ind her skal være usagt, men der er altså en markant forskel.

Virksomhederne i Nordjylland er heller ikke drevet af lidenskab for opgaven på samme høje niveau som de 24 Kickass Companies. Her ligger de nordjyske virksomheder noget under; kun 19,6% af de nordjyske virksomheder ligger helt i top mod 43,6% af de 24 Kickass Companies. Hos de nordjyske virksomheder tyder det derfor på, at den øverste ledelse ikke er helt så god til at kan formidle visionen og inspirere medarbejderne, som hos de 24 Kickass Companies.

## **POINTE 2: Du skal være der for kunden!**

Her fokuseres på kunderne. Vores undersøgelse dokumenterer, at Kickass Companies besidder en særlig viden om kunderne, deres situation og behov. Kickass Companies udnytter deres viden om kundernes behov, kundernes forretning og kundernes købsadfærd til at optimere sine egne forretningsmodeller. De evner ganske enkelt at forbedre kundens forretning og gøre kunden mere effektiv over for sine respektive kunder. Kickass Companies ved i højere grad end andre, hvem deres vigtigste kunder er, og hvordan disse kunder tænker. De er også i langt højere grad bevidste om, hvorfor deres kunder vælger dem frem for konkurrenterne. Kickass

Companies ligeledes mere bevidste om, at relationerne til deres kunder skal understøttes af forretningsmodellen og de ved, hvilke af kundernes problemer det er, deres produkter/services/løsninger hjælper med at løse. Slutteligt er Kickass Companies mere fokuseret på at øge kundens indtjening, reducere kundens omkostninger og sågar forbedre kundernes likviditetspres.

De nordjyske virksomheder er ikke lige så skarpe på, hvem deres vigtigste kunder er. Der er signifikant forskel mellem de to grupper i forhold til dette tema. De er heller ikke ligeså bevidste om, hvilke problemer, deres produkter, hjælper kunderne med at løse.

Ligeledes er de nordjyske virksomheder ikke helt så bevidste om, hvilken værdi de leverer til deres kunder, når man sammenligner med de 24 Kickass Companies. De ved heller ikke i lige så høj grad, hvorfor kunderne vælger dem frem for konkurrenterne. Kundeviden og specielt bevidsthed om, hvilken værdi man skaber for sine kunder, er en af grundstenene i at være et Kickass Company. Og her tyder det på, at de nordjyske virksomheder godt kan blive bedre.

Kickass Companies er generelt set meget bedste om, hvordan de hjælper deres respektive kunder med at overleve. Målt på en række parametre, kan vi konstatere at her halter de

---

nordjyske virksomheder et godt stykke efter. Dette kommer til udtryk i følgende udsagn:

- Der var signifikant forskel i forholde til at skabe værdi for kunden ved at øge kundens indtjening. Her ligger 34,2% af Kickass Companies i toppen mod 16,2% af de nordjyske virksomheder.
- Der var signifikant forskel i forholde til at skabe værdi for kunden ved at øge kundens omsætning. Her ligger 21,4% af Kickass Companies i toppen svarer 7 mod 10,8% af de nordjyske virksomheder.
- Der var signifikant forskel i forholde til at skabe værdi for kunden ved at forbedre kundens kapacitet. Her ligger 22,2% af Kickass Companies i toppen svarer 7 mod 12,8% af de nordjyske virksomheder.
- Der var signifikant forskel i forholde til at skabe værdi for kunden ved at reducere kundens omkostninger. Her ligger 35% af Kickass Companies i toppen svarer 7 mod 15,5% af de nordjyske virksomheder.

Slutteligt, så tyder det på, at de nordjyske virksomheder ikke har lige så tætte og langvarige forhold til deres kunder, som de 24 Kickass Companies, hvilket kunne være en naturlig indgangsvinkel for virksomhederne, når de skal revidere deres strategier i de kommende år.

### **POINTE 3: Det er ikke nok at være god!**

Her fokuseres på motivation, passion, fokus på kerneopgaven og at blive de bedste til det, man nu engang laver. En af de bærende søjler i hvordan Kickass Companies agerede var, at de fokuserede på, hvordan man kunne slippe ud af at konkurrere på pris. Produktførerskab, også på services og andre former for ydelser, gennemsyrede de Kickass Companies, vi studerede. Dette betyder som oftest, at Kickass Companies er specialiserede, og sammenholdt med verdensmester-motivationen var de gode til at forsvare denne position - eller hule - om man vil, som de havde tilegnet sig.

De nordjyske virksomheder er ikke på samme måde drevet af at blive verdensmestre inden for deres felt, som det var tilfældet med hos de 24 Kickass Companies. Heller ikke i forhold til produkt/service differentiering, er de nordjyske virksomheder på samme niveau.

Noget kunne tyde på, at det at have produktførerskab, dvs. at have det bedste produkt/service på markedet, ikke er lige så centralt for de nordjyske virksomheder, som de 24 Kickass Companies. Her ligger 51,3% af Kickass Companies helt i top mod kun 25% af de nordjyske virksomheder.

## POINTE 4: Du skal gøre det sammen med andre!

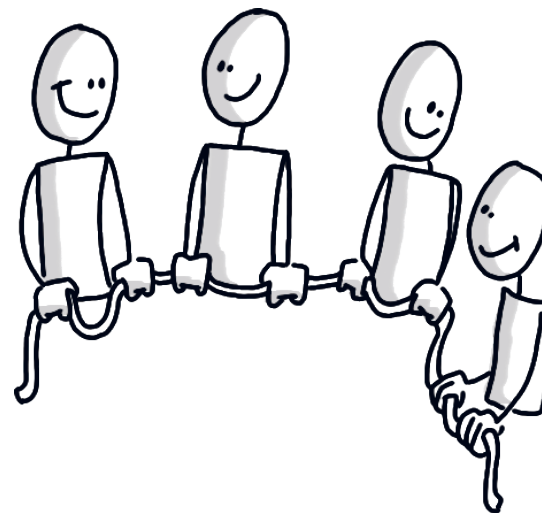
Vores undersøgelser viser, at Kickass Companies lever efter huskereglen "sammen kan vi mere". Et stærkt fællesskab giver ganske enkelt de bedste resultater. Under eksekveringen af en forretningsmodel kommer denne kultur til udtryk i, at adfærden blandt ledere og medarbejdere er koordineret og fokuseret, dvs. det vi vil, det vi siger og det vi gør. Med andre ord: hvordan vi kommunikerer og samarbejder. Medarbejderinvolvering i enhver virksomhed fordres bedst på basis af en stærk vi-kultur, som skabes i et fælles værdisæt og fælles formål.

En god vi-kultur blandt medarbejderne og de forskellige funktioner i Kickass Companies giver en stærk platform for videndeling. Det kan være i relation til potentielle problemer eller til at få processer til at yde optimalt internt i virksomheden. Stærke bånd mellem ejer/leder og medarbejdere giver yderligere grobund for videndeling.

I forhold til parameteren "Vi har et stærkt fællesskab - en vi-kultur", var der en lille, men dog signifikant forskel mellem de Nordjyske virksomheder og Kickass Companies. Her ligger 39% af Kickass Companies i toppen, imens kun 20% af de Nordjyske virksomheder gør ditto.

På samme vis halter de nordjyske virksomheder bagefter, når det gælder om fokus på udvikling af medarbejderne. Her ligger 23,9% af Kickass Companies i toppen, imens under halvdelen, nemlig kun 10,8% af de Nordjyske virksomheder gør ditto.

Endelig undersøgte vi en med et batteri af spørgsmål, hvorvidt de danske SMV'ere var drevet af de mekanismer, som beskrevet af Jim Collins i bogen Good 2 Great. Disse egenskaber inkluderer, at man har en særlig lidenskab for opgaven, er drevet af at blive verdensmestre og søger at generere et økonomisk overskud for sit økosystem. Vi fandt signifikante forskelle mellem Kickass Companies, hvor 20,5% scorede i toppen af skalaen, og de nordjyske virksomheder, hvor det tilsvarende tal var 4,7%.



## POINTE 5: Du skal kunne skifte gear!

Kickass Companies har fokus på at skabe værdi – og vækst – i alt hvad de foretager sig:

1. De dyrker eksterne relationer med såvel partnere som kunder med henblik på at samskabe og levere produkter og ydelser
2. De vil være verdensmestre inden for deres specifikke felt
3. De udmærker sig ved at have et stort fokus på kunderne og forståelse for kundens situation
4. De er bevidste om, at relationerne til kunderne skal understøttes af forretningsmodellen

Vores undersøgelser viser, at Kickass Companies' fokus på at skabe værdi og vækst er med til at drive deres gode resultater. De er ikke bange for at skabe internationale relationer, og eksport er naturligt for dem. Kickass Companies er fokuserede på at øge deres markedstilstedeværelse ad disse veje.

Markedsvækst søges naturligt ved at blive verdensmester på et bestemt felt, men derudover er Kickass Companies også kendetegnet ved, at de har et naturligt fokus på at få forretningsomfanget til at vokse, eksempelvis gennem eksport, hvilket ligeledes er på linje med de senere års regionale vækstanalyser. Derudover evner de i høj grad at skabe en fleksibel forretningsmodel i forhold til de forskellige markedskrav, de udsættes for, både fra kundesiden, og fra samarbejdspartnersiden.

Vores resultater viser her, at de nordjyske virksomheder faktisk er rigtig godt med, både i forhold til organisatorisk fleksibilitet og i forhold til at tænke internationalt. Når det kommer til tage internationale markedsandele og skabe salgsvækst, ses der dog en markant forskel. Her viser det sig nemlig at 28,2% af Kickass Companies ligger i toppen, mod 4,1% af de nordjyske virksomheder gør det tilsvarende.





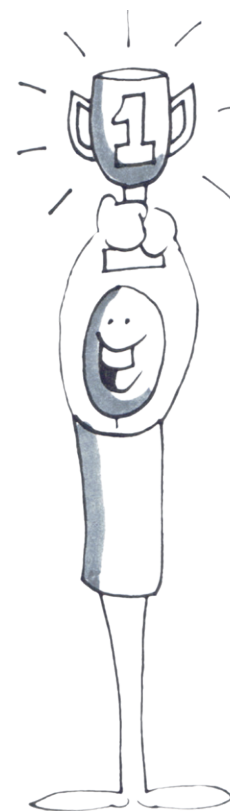
## POINTE 6: Du skal bruge mål, der motiverer!

Imens vores kvantitative undersøgelser ikke direkte afdækker, i hvilken grad eller hvordan virksomheder bør anvende måltal, så viser vores kvalitative undersøgelser, at Kickass Companies bruger overraskende mange måltal, også kaldet KPI'ere. Vores undersøgelser her viser endvidere, at måltal i Kickass Companies bruges til at forbedre præstationerne ud fra et positivt syn og ikke som kontrolmekanisme. Her betyder KPI'ere ikke "Konstant Pressede Individualister", men "Kompetent Person-Involvering".

Dette kan kædes sammen med, at flere af virksomhederne i vores Kickass Company gruppe, ledelsesmæssigt, har Tribal Leadership karakteristika. Fra dette perspektiv måler man for at udvikle og forbedre organisationen, og for at få pejlinger på de centrale elementer, eksempelvis at skabe økonomiske overskud for ens økosystem og at blive "verdensmester". Selvfølgelig også for at realisere sine visioner og strategiske mål.

Endelig er måltal vigtige i relation til at skærpe kommunikation og forståelse omkring virksomhedens retning med medarbejderne, til at underbygge eksekveringen af virksomhedens forretningsmodel og til at give næring til lederskabet.

De nordjyske virksomheder synes at have et godt blik for målstyring, men halter efter Kickass Companies når det drejer sig om at indført måle- og kontrolsystemer og procedurer til at understøtte målstyringen.



## Nordjyske Kickass Companies versus de 24 oprindelige Kickass Companies



I denne afsluttende del af rapporten, kigger vi nærmere på, om der findes nordjyske virksomheder med "Kickass" performancetræk, samt hvordan disse adskiller sig fra de 24 Kickass Companies fra den oprindelige undersøgelse.

Ved et kig på de 148 nordjyske virksomheder, var der potentielt 24 virksomheder, som selv mener, at de har en Kickass performance. Ved nærmere analyse af disses regnskaber, viste det sig, at kun 5 af disse opfyldte vores opsatte performancekriterier, nemlig at den gennemsnitlige vækst i bruttoavancen over de seneste 5 år var på mindst 100%.

Fordelingen på industri af disse 5 virksomheder ser således ud:

|                                       | Antal: | Procent: |
|---------------------------------------|--------|----------|
| Landbrug- og fødevarer branchen       | 1      | 20.0%    |
| Bygge- og anlægsbranchen              | 2      | 40.0%    |
| Social- og sundhedsbranchen           | 1      | 20.0%    |
| Fremstillings- og produktionsbranchen | 1      | 20.0%    |
| Total                                 | 5      | 100.0%   |



Fordelingen rent geografisk viser et fint udsnit:

To af virksomhederne har adresse i Aalborg, 1 i Brønderslev, 1 i Hjørring og slutteligt 1 virksomhed fra Nykøbing Mors.

I forhold til at lave analyser på, hvorvidt de 5 nordjyske virksomheder med Kickass performacetræk ligner de 24 Kickass Companies skal understreges, at vi her har svært ved at skabe statistisk validitet omkring vores målinger på grund af stikprøvernes størrelser. Derfor kan disse udsagn kun være indikative. Men derfor kan de være interessant nok. Ligeledes har der til denne rapport ikke været de tilstrækkelige ressourcer til at udføre kvalitative interviews af de 5 nordjyske virksomheder, hvilket selvfølgelig havde givet mere valide data.

---

### **POINTE 1: Du skal ville det!**

Inden for denne pointe var der to aspekter, af samme sag, som adskilte de nordjyske Kickass Companies fra de 24 oprindelige Kickass Companies. Der var indikationer på, at den øverste ledelse er dårligere til at formidle visionen og inspirere medarbejderne og konsekvensen af dette er, at medarbejderne i virksomhederne har sværere ved at relatere deres job til virksomhedens samlede værdiskabelse.

### **POINTE 2: Du skal være der for kunden!**

De nordjyske Kickass Companies halter også efter, når det drejer sig om at øge kundens omsætning, forbedrer kundens likviditet, samt reducere kundens risici. De skal altså være bedre til at tænke i retning af "jeg og mine kunder" som et samlet økosystem.

Derudover mangler de nordjyske Kickass Companies en klar strategi for, hvordan strategiske partnere identificeres og udvælges hvilket samtidig betyder, at forholdet mellem virksomheden og dens kunder kan karakteriseres som mindre tætte og af kortere varighed, end de øvrige Kickass Companies.

### **POINTE 3: Det er ikke nok at være god!**

Generelt ser de nordjyske Kickass Companies sig i mindre grad end de øvrige som "verdensmestrer". Er der tale om en kulturel forskel, måske? En ting de nordjyske Kickass Companies er bedre til end de 24 andre Kickass Companies er at konkurrere på pris – så også her adskiller de sig en smule.

### **POINTE 4: Du skal gøre det sammen med andre!**

De nordjyske Kickass Companies har et klarere billede af, hvor de er henne om 3-5 år. Derudover er de bedre til at samskabe produkter og ydelser med eksterne samarbejdspartnere. Også her er der måske en regional kulturforskel, som vi jo nyder godt af på Aalborg Universitet. Interessant nok halter de Nordjyske Kickass Companies gevaldigt efter, når det drejer sig om den interne videndeling i virksomheden.

### **POINTE 5: Du skal kunne skifte gear!**

De nordjyske Kickass Companies udmærker sig ved, at være mere internationalt orienterede end de andre 24 Kickass Companies, og de har væsentlig mere fokus på eksport. Det skal dog bemærkes, at der var store forskelle imellem de 5 udvalgte virksomheder i forhold til disse variable.

---

## POINTE 6: Du skal bruge mål, der motiverer!

Som også bemærket tidligere, så var de nordjyske Kickass Companies generelt dårlige til at få implementeret systemer og procedurer til måltal og målstyring. På den anden side bruges der også mindre krudt på at kontrollere medarbejderne, og ledelsesstilen var generelt set præget af mindre kontrol end i de øvrige 24 Kickass Companies.



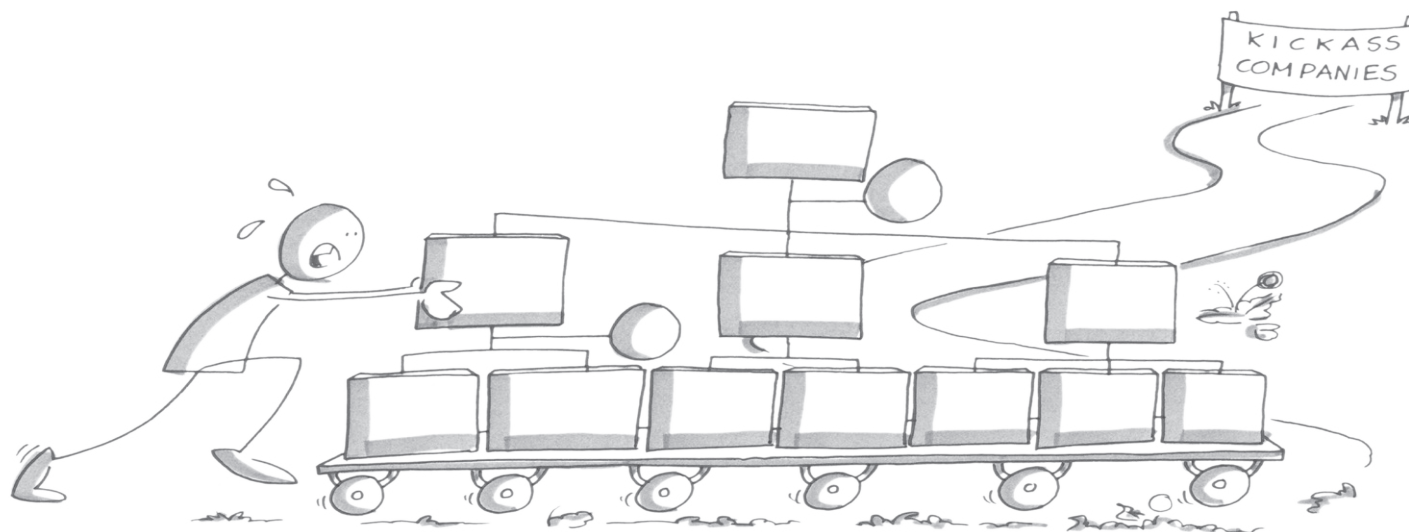
## Samlet konklusion på det Nordjyske overlevelses-gen

Spørgsmål: Findes overlevelses-genet så i de Nordjyske virksomheder?



Vi fandt (næsten) lige så stor udstrækning af Kickass Companies i Nordjylland som den oprindelige undersøgelse i resten af Danmark afdækkede. Dog skal det understreges, at der for de 5 nordjyske virksomheder med Kickass performancetræk

ikke har været foretaget kvalitative interviews. Vi fandt også, at de Nordjyske virksomheder var særligt gode til at samarbejde med eksterne partnere og var stærke på deres internationale orientering. På negativ-siden, fandt vi at de Nordjyske virksomheder kunne blive bedre til at arbejde med at specialisere sig, og at tænke at blive de bedste inden for sin branche. I tilknytning til verdensmester-tankerne, kunne de Nordjyske ledelser arbejde med at blive bedre til at kommunikere dette internt i virksomhederne. På denne front kunne de Nordjyske virksomheder også blive bedre til at tænke i økosystem betragtninger – og det at man skaber værdi sammen med sine kunder.



# Om forfatterne

---



## CHRISTIAN NIELSEN

Christian Nielsen (cand.oecon., ph.d.) er Professor i forretningsmodeller og præstationsmåling ved Aalborg Universitet og forskningsleder for Business Model Design Center – verdens første interdisciplinære forskningscenter med fokus på original og kreativ innovation af forretningsmodeller. Christian er certificeret bestyrelsesleder og varetager flere ledelseshverv på og uden for universitetet på bestyrelsesniveau. Han har tidligere arbejdet som økonom, konsulent og aktiestrateg og hans forskning tager udgangspunkt i design og innovation af forretningsmodeller og deres tilknyttede styringsmodeller. Christian Nielsen har publiceret en lang række videnskabelige artikler både i danske og internationale tidsskrifter, samt forfattet en række lærebøger inden for erhvervsøkonomi, som er blandt de mest benyttede på landets universiteter, og han er ledende redaktør af tidsskriftet Journal of Business Models.



## KRISTIAN BRØNDUM

Kristian Brøndum (cand.merc.) er Innovation Project Manager hos Business Model Design Center ved Aalborg Universitet, hvor han arbejder med projektledelse af en række nationale og internationale innovationsprojekter. Kristian er medskaber og koordinator for iværksætteruddannelsen New Venture Creation, redaktør på Journal of Business Models og har arbejdet med forretningsmodeller, innovationsprocesser og kreativitet i virksomheder og offentlige organisationer siden 2011.



## FRANS G. LAURSEN

Frans G. Laursen (cand.merc.) er partner i konsulentvirksomheden 2beGREAT. Frans har mange års erfaring med ledelse, forretningsudvikling og salg fra stillinger som salgsdirektør og divisionsdirektør i danske og internationale virksomheder. Som konsulent er hans stærkeste kompetencer at bidrage til kundernes udvikling og forankring af konkurrencedygtige forretningsmodeller, strategier samt salgs- og kundeorienterede virksomhedskulturer.



## KIM TANGE

Kim Tange har mange års erfaring med forretnings-, ledelses-, salgs- og organisationsudvikling som direktør, underviser og konsulent for private virksomheder, fra små og mellemstore virksomheder til større koncerner, samt offentlige organisationer. Kim underviser på en bestyrelsesuddannelse og er forfatter til flere fagbøger om ledelse og salg. Kim er partner i konsulentvirksomheden 2beGREAT og Marketing Manager på Tradium.



## JESPER OEHLENSCHLAGER

Jesper Oehlenschläger har en Diplomuddannelse i Ledelse og er tilknyttet Erhvervsakademi Sjællands Center for Efter- og Videreuddannelse som ekstern underviser. Jesper er en erfaren facilitator, der hjælper organisationer og virksomheder med at skabe nye resultater gennem udvikling af sprog, historier og kultur. Endvidere har han en lang baggrund i udvikling af produktive relationer i både salgsorganisationer og vidensintensive virksomheder. Jesper sidder ydermere i bestyrelser i både erhvervs- og uddannelsesorganisationer. Jesper er partner i 2beGREAT.