

Aalborg Universitet



Godt Købmandskab i det 21. århundrede

Cortsen, Kenneth; Fast, Michael

Publication date:
2020

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Cortsen, K., & Fast, M. (red.) (2020). *Godt Købmandskab i det 21. århundrede*. Aalborg Universitetsforlag. ExCITE-serien

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 providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Godt Købmandskab

i det 21. århundrede



Red. Kenneth Cortsen og Michael Fast

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

Godt Købmandskab i det 21. århundrede

Kenneth Cortsen og Michael Fast (red.)

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG

Godt Købmandskab i det 21. århundrede

Kenneth Cortsen og Michael Fast (red.)

1. Open Access udgave

© Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag 2020

Skriftserie: ExCITe-serien nr. 11

Videnskabelig skriftserieredaktion: Jens F. Jensen (skriftserieredaktør, Aalborg Universitet), Per Strømberg (Telemark University College), Sarah H. Kjær (Agderforskning) og Lars Konzack (Royal School of Library and Information Science, University of Copenhagen).

Grafisk tilrettelæggelse: Toptryk Grafisk v/ Tina Nielsen

Illustration på forsiden er venligst udlånt af Lisbeth Gjørtz Fast, medlem af BKF og KKS

ISBN: 978-87-7210-722-6

ISSN: 2245-3121

Udgivet af Aalborg Universitetsforlag | www.forlag.aau.dk

Antologien er udgivet med støtte fra Professionshøjskolen UCN, Teknologi og Business



Attribution-NonCommercial-NoDerivatives



ExCITe-serien er en skriftserie fra forskningscenteret ExCITe, Center for Experience Economy, Creative Industries and Technologies samt Innovationsnetværket InViO, Innovationsnetværk for Videnbaseret Oplevelsesøkonomi. ExCITe-serien er en serie om oplevelsesøkonomi, oplevelsesdesign, de kreative industrier og IT-støttede oplevelser.

Skriftserieredaktør: Jens F. Jensen, Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.

Indhold

Forord	5
1. Indledning – Godt Købmandskab i det 21. århundrede <i>Charlotte Bruun og Michael Fast</i>	9
2. Godt Købmandskab som pejlemærke for bæredygtige forretningsmodeller <i>Charlotte Bruun, Jan Glæsner Kyhnau og Lena Kofod Andersen</i>	23
3. Den moralske forpligtelse i Godt Købmandskab <i>Cecilia C. G. Fast og Michael Fast</i>	55
4. Godt Købmandskab som pejlemærke for nordjyske SMV'ers arbejde med bæredygtighed <i>Charlotte Bruun, Lena Kofod Andersen og Jan Glæsner Kyhnau</i>	79
5. Godt Købmandskab som værdisamskabelse i offentlig forvaltning <i>Camilla Valbak-Andersen og Karina Burgdorff</i>	111
6. Udflytning af statslige arbejdspladser som institutionel værdiskabelse i den offentlige sektor? <i>Helle Hjortnæs Kristensen</i>	145
7. Godt Købmandskab i bankernes privatkundebetjening <i>Charlotte Bruun og Helle Grandt Aaen</i>	167
8. Målet om godt købmandskab i fodboldens kompleksitet og sammenhængskraft <i>Kenneth Cortsen, John Hird og Peter Kvistgaard</i>	209

9. Godt købmandskab mellem uddannelse og profession <i>Morten Nørgaard og Jens Peter Sørensen</i>	255
10. Know your place: Undersøgelse af brandidentiteten i en sammenlagt turistdestination <i>Anna Hammershøj og Dennis Grauslund</i>	275
11. Big-game-lystfiskeroplevelsers konstruktion i et co-creation perspektiv med henblik på godt købmandskab <i>Jan Halberg Madsen</i>	299
12. Forfatterportrætter	343

Forord

Bogen du står med i hånden (eller ser på skærmen) er et forsøg på at fange et fænomen, de fleste af os har en holdning til eller en personlig erfaring med: det gode købmandskab. Den er – som mange gode akademiske bidrag - startet med en undren og en diskussion blandt fagfæller på tværs af faglige discipliner. Diskussionens genstand er både vigtig og overset. Købmanden er en central aktør i økonomisk teori og den industrielle arbejdsdeling. Det er købmanden, der formidler matchet mellem købere og sælgere. Det er dette match, der ifølge økonomer, der tror på, at markedet bidrager positivt til økonomisk vækst, i sig selv er værdiskabende. Udover at købmanden udfylder en central funktion i alle dele af en markedsøkonomi, som en katalysator af transaktioner og handel, er det også et vigtigt erhverv for mange af os på tværs af sektorer. Også i den offentlige sektor bruges begrebet købmandskab om for eksempel kommunernes og statens indkøb. På trods af det, er forskning og viden om, hvad godt købmandskab er, nærmest fraværende.

Købmandens rolle hænger sammen med udviklingen af den moderne markedsøkonomi og har betydelige rødder i denne udvikling. I takt med at alle økonomiske aktører specialiserede sig, opstod også behovet for specialisering og professionalisering af handel og kompetencerne for handel. Uddannelsesinstitutioner underviser i købmandskab og har gjort det siden etableringen af foreningen for unge handelsmænds uddannelse (FUHU) i 1860'erne. Senere førte uddannelsen af handelsmænd og professionaliseringen af handel til egentlige akademiske uddannelser på landets handelsskoler, akademier og universiteter.

Ideen om, hvad godt købmandskab er, er ikonisk. Det er et begreb, vi alle umiddelbart tror vi genkender, og der er bestemte egenskaber, de fleste af os vil knytte til godt købmandskab. Alligevel er vi ikke særligt afklarede om, hvad det ikoniske i det gode købmandskab er. Vi oplever flere elementer af den gode købmand og godt købmandskab portrætteret i for eksempel reklamer, og som en del af en måde en organisation eller et individ ønsker at fremstille sig selv. Godt købmandskab bruges ofte som et rosende prædikat og som en betegnelse for en menneskelig kvalifikation: Lis Ørskov, Lars Larsen, Mærsk McKinney Møller

og Jan Carlzon er alle eksempler på erhvervsledere, som har fået betegnelsen gode og dygtige købmænd. Andre bruger betegnelsen en købmand (eller måske snarere en kræmmer) i en nedsættende sammenhæng: en person, som kun har pekuniære interesser, eller i hvert fald sætter sin egen økonomiske vinding over alt andet. Og mange af os kender bedst begrebet købmandskab fra negationen: den dårlige oplevelse i forbindelse med handel. Når vi føler os snydt i en butik, kan vi gribe til at uddele betegnelsen dårligt købmandskab. Enten online på et kommentatorspor eller direkte i synet på en ekspedient i en fysisk forretning. Eller måske er det et prædikat, vi bruger til at beskrive, hvad vi oplever som en dårlig praksis i den virksomhed, vi arbejder i, eller i den forening vi er en del af. Men har vi egentlig en tydelig og fælles forståelse af, hvad godt købmandskab indebærer, og hvad det forudsætter i en organisation? Og hvem er godt købmandskab egentlig godt for? For købmanden og dennes investorer? For brugerne? Samfundet som sådan? Eller alle disse til sammen?

Godt købmandskab er altså et interessant og relevant begreb som knytter sig til værdiskabelse. I takt med at ideen om hvad værdi er, hvem der bidrager til værdiskabelse og hvordan, udvikler ideen om, hvad godt købmandskab er, sig også. De enkelte bidrag i antologien *"Godt Købmandskab i det 21. århundrede"* er blevet til som et forsøg på at forstå, besvare eller udvikle dette spørgsmål. Bogen består af 11 bidrag, som er skrevet af forskere og undervisere på UCN. Bidragene kan læses hver for sig og i sammenhæng. Tanken er, at de kan være med til at skabe værdifulde dialoger i undervisningen og i andre former for formidling til det omgivende samfund. Bidragene omhandler tre overordnede afledte problemstillinger.

Første problemstilling berører udviklingen i, hvad købmandens værdiskabelse egentlig er for en størrelse. Fra en snæver kommerciel opfattelse til en bredere, som også griber ind i bæredygtighedsspørgsmål. Flere bidrag søger at reflektere over dette og knytte begreberne godt købmandskab sammen med bæredygtighed.

En anden problematik vedrører opbruddet i samfundets sociale rammer, adfærd, aktiviteter og aktører. Vi er som forbrugere, kommentatorer og tilskuere alle aktive som medskabere af værdi. Vi medvirker i værdiskabelsen: vi anmelder, bruger, sælger, udvikler og brander produkter, services og oplevelser. Hvem der praktiserer købmandskab, og hvem der ikke gør, bliver derfor stadig utydeligere i det moderne samfund. Flere af bidragene arbejder i nærheden af denne problemstilling.

Den tredje problematik omhandler, hvordan disse processer ledes og udvikles. Hvad er vilkårene egentlig for at lede og organisere godt købmandskab? Hvad er begrænsningerne? Nogle af bidragene har også dette aspekt med.

Denne bog er ikke en lærebog med færdige opskrifter og to-do lister til, hvordan du bliver en bedre købmand idet 21. århundrede. Det er snarere en række bidrag, der skal hjælpe til at få dine egne tanker i gang og skabe plads til diskussion. Jeg er sikker på, at du vil få inspiration af at læse i denne antologi, hvis du interesserer dig for handel og købmandskab.

Som praktiker og leder, kan kapitlerne give dig inspiration og anledning til at stille spørgsmål ved din egen måde at drive købmandskab på, og hvordan dine kunder opfatter dine kompetencer som købmand. Som underviser, formidler og kommentator, kan kapitlerne forhåbentlig hjælpe dig med at træde et skridt tilbage og se udviklingen af købmandskabsbegrebet i en bredere sammenhæng. Som studerende, kan artiklerne i bogen inspirere til at udvikle din viden og læringsrejse. For de, der har bidraget til denne bog, er der hermed også skabt et udstillingsvindue/et blik ind i den forskning og vidensudvikling, der p.t. sker på UCN Teknologi og Business om godt købmandskab i det 21. århundrede. Det er mit håb, at du kan hente inspiration fra bogens kapitler, og at de vil få dig til at reflektere over, hvad godt købmandskab er, næste gang du møder begrebet i din hverdag eller griber en indkøbskurv (den fysiske eller digitale). God læselyst!

Professor, ph.d. Poul Houman Andersen, AAU BS

Tak

Siden der i efteråret 2017 blev taget hul på dialogen på UCN Business om at finde en fælles forskningsramme på tværs af uddannelsesområder, har der været gang i tanke-, formidlings- og skriveprocesser indenfor rammen *Godt Købmandskab i det 21. århundrede*. Med afsæt i dialog mellem ledelse, udvalgte medarbejdere med forskningserfaring og -interesser samt eksterne sparringspartnere er der sket en bevægelse fra idé til handling. Resultatet foreligger i form af en række forskellige artikler, der diskuterer og anvender Godt Købmandskab.

Vi vil gerne sige tak til alle, der har bidraget til skabelsen af antologien *Godt Købmandskab i det 21. århundrede*, der nu foreligger. Tak til uddannelseschef Henriette R. Eduardsen, UCN Teknologi og Business, der har bakket op og støttet undervejs. En særlig tak til professor Poul Houman Andersen, der har givet feed-back og sparring ifm. publiceringen. Endelig en sidste og største tak til alle adjunkter og lektorer fra UCN Teknologi og Business, der alene eller sammen med eksterne samarbejdspartnere, har bidraget med de enkelte artikler.

*Lektor, ph.d. Kenneth Cortsen og docent, lic.merc. Michael Fast, (red.),
Professionshøjskolen UCN, Teknologi og Business*

1. Indledning

- Godt Købmandskab i det 21. århundrede

CHARLOTTE BRUUN OG MICHAEL FAST

Godt Købmandskab og bæredygtig vækst

”Godt Købmandskab” er et moralkodeks, der rammesætter det at drive forretning på bæredygtig vis. Menneskeheden har altid benyttet sig af moralkodeks til afgrænsning af acceptabel adfærd. Jæger-samler samfund med uskrevne regler for deling af tilgængelige ressourcer, feudalsamfundets lagdelte og topstyrede regelsæt, industrisamfundets fokusering på individets ret til at forfølge egeninteresse. Moralkodeks opstår og ændres i et samspil mellem bottom-up og top-down processer. For at etablere sig som et gældende moralkodeks må det accepteres af enkeltindivider, men også af samfundets styresystem. I perioder har man set samfundstoppen gennemtvinge ændringer i moralkodekset ved magt, i andre perioder er ændrede moralkodeks vokset frem gennem samfundsmedlemmers interaktioner. I alle tilfælde synes der at være sammenhæng mellem ændringer i moralkodeks og ændringer i samfundets produktionsmetoder.

I disse år kan man observere samspillet mellem bottom-up og top-down processer i bevægelsen mod et moralkodeks, der i højere grad understøtter det globale samfunds bæredygtighed. Det sker gennem en folkelig bevægelse for bæredygtighed, men understøttes af FN’s globale bæredygtighedsmål, hvor aktører, medlemsstaterne såvel som borgere, små lokale virksomheder såvel som internationale konglomerater, opfordres til at inkorporere et moralkodeks med blik for bæredygtighed i deres ageren. Men det nye moralkodeks er svært at indfange udover at være en henstilling til at være ”god” og ”tage hensyn”. Med denne bog vil vi forsøge at gøre det emergerende moralkodeks mere konkret ved at tage udgangspunkt i det moralkodeks, der bestod for forretningslivet inden forfølgelsen af egeninteresse vandt indpas som det dominerende paradigme i det 20. århundrede. Dette moralkodeks eksisterede gennem århundrede som ”Godt Købmandskab”.

”Godt Købmandskab” ses i bondesamfundet, hvor det var afgørende for og en betingelse for lokalsamfundet at have en købmand, der kunne aftage bøndernes produkter på den ene side, og på den anden side sælge produkter til bønderne under rimelige forhold. En god købmand byggede gode relationer til sine kunder, og tilbød lempelige vilkår, når høsten var dårlig, mod en større andel i de gode år. Købmanden var drevet af egeninteresse – men den økonomiske bæredygtighed i ”Godt Købmandskab” lå i ikke at undergrave sin egen forretning. At se de langsigtede fordele ved at udvise fleksibilitet på den korte bane, og skabe loyalitet blandt kunder og leverandører i svære tider. Urbaniseringen og perioden med industrialisering viser på mange måder et samfund, som vokser frem hvor handel, de store virksomheders vækst, internationalisering og globalisering er bærende i udviklingen. Men den lille købmand på hjørnet med sin butik, der tegnede bybilledet for vores bedsteforældre og forfædre er også en af de associationer der springer frem, når der tænkes på, hvad en købmand og købmandskab er. Op gennem tiderne har det været den gode handel og samhandel, og det at skabe værdi som har været centralt og essentielt i alle samfund.

”Godt Købmandskab” må i dag være noget andet end det historisk begrænsede billede som tegnes i ovenstående. ”Godt Købmandskab” må tilpasses det 21. århundredes globaliserede og digitaliserede verden, hvor service og andre immaterielle goder dominerer værdiskabelsen. De diskurser, problemstillinger og muligheder, der tegner sig i dag, forlanger noget andet af organisationer og aktører. Dette inkluderer også noget af den diskussion som ses i læringskontekster og på UCN, at den reflektive praksis læring er central for at lære, og lære noget om sig selv – at lære og forstå sig selv og de omgivelser man interagerer med, bliver en væsentlig kvalitet. På mange måder er denne diskussion koblet tæt sammen med det moderne begreb om ”Godt Købmandskab”. Dette ligger i hele den globale problematik om FN’s 17 verdensmål med problemstillinger og løsningsdiskussioner, der også skal kunne håndteres i ”Godt Købmandskab”. Problematikkerne i den klassiske fortælling af ”Godt Købmandskab” og købmanden bliver i 2020 aktualiseret af CoVid-19 pandemien, hvor det står tydeligt, at opportunistisk adfærd og manglende samfundssind, ikke løser problemer eller er med til at skabe en bæredygtig udvikling. Der skal noget andet til. En bevidsthed om ”Godt Købmandskab” indeholder både *Købmandskab* - som det værdiskabende, hvor viden, det kompetente og faglige er i spil, og *Godt* – som det gode, som det at handle rigtigt, og det bæredygtige grundet i en ansvarlighed, som er moralsk og etisk. ”Godt Købmandskab” må grundes i dette samspil.

Aktualiteten i denne diskussion er ikke alene problematiseret og argumenteret i ovenstående, men vokser frem i, at verden er i forandring og i bevægelse på mange fronter og diskurser. En forestilling om ”Godt Købmandskab” må følge med og derfor fornyes og nuanceres. Denne bog søger netop dette, og

omfatter både diskussioner, der tager sit afsæt i de forskellige forskningsfelter, og uddannelsesområder, der er på UCN Teknologi og Business som en del af en professionshøjskole orienteret mod praksis.

At være købmand

Begrebet ”Godt Købmandskab» er knyttet til ideen om den forretningsdrivende private virksomhed, men i denne bogs forståelse er det relevant at give begrebet en mere bred forankring. Man kan argumentere, at i det 21. århundrede er alle købmænd med et påkrævet blik for ressourcer og værdiskabelse, og alle har et ansvar for det gode. Indenfor såvel den offentlige, den private og den finansielle sektor, er der sket en delvis decentralisering af ansvar for økonomi gennem budgetstyring, dog uden at magten nødvendigvis er fulgt med ansvaret. Udviklingen er et forsøg på at skabe en platform for at ansatte ses som ansvarlige i en effektiv frembringelse af værdi, i deres del af den større organisation. På den anden side skaber dette spændingsfelter som skal håndteres, og dertil kommer nye tendenser i samfundet og på markeder som deleøkonomi og serviceøkonomi. Dette betyder, at vi alle interagerer på en bred vifte af forskellige markeder og kontekster som både sælgere og købere. Godt Købmandskab afspejler en bevidsthed og handlingskraft i forhold til governance og forretningsmodeller, og den gode købmand må vægte det langsigtede og bæredygtighed gennem handlinger, der ikke nødvendigvis er optimerende i snæver økonomisk forstand på kort sigt.

Som konsekvens må godt købmandskab omfatte langt mere komplekse beslutninger og beslutningsgrundlag. Etik og moral må være indbefattet i samfundsudviklingen og markedet. Finansielle forhold handler ikke længere blot om fordeling af indtægter og udgifter over tid, men er i høj grad værdiskabende for mennesker. Samtidig er opdelingen i konsumenter og producenter ikke altid dækkende, hvor alene begrebet producent dækker over et spektrum der er så bredt, fra den individuelle iværksætter til internationale konglomerater, at man ikke kan opstille regelmæssigheder der dækker dem alle.

Man kan tale om godt købmandskab som et ideal, der ikke blot er målrettet virksomheder, men bør tilstræbes under alle organiseringsformer. På samme måde kan alle aktører betragtes som købmænd, der interagerer med markedet når de udbyder og efterspørger varer og services, hvad enten der er tale om et massefremstillet produkt, en offentlig service eller overskydende likviditet. Det betyder også at der ikke bør skelnes mellem forbrugere der optimerer nytte, producenter der optimerer profit og et samfund der udnytter tilgængelige ressourcer optimalt. I stedet anlægges et perspektiv hvor aktører vægter værdiskabelse, outcome eller impact i et langsigtet bæredygtigt perspektiv.

Godt Købmandskab er bæredygtigt

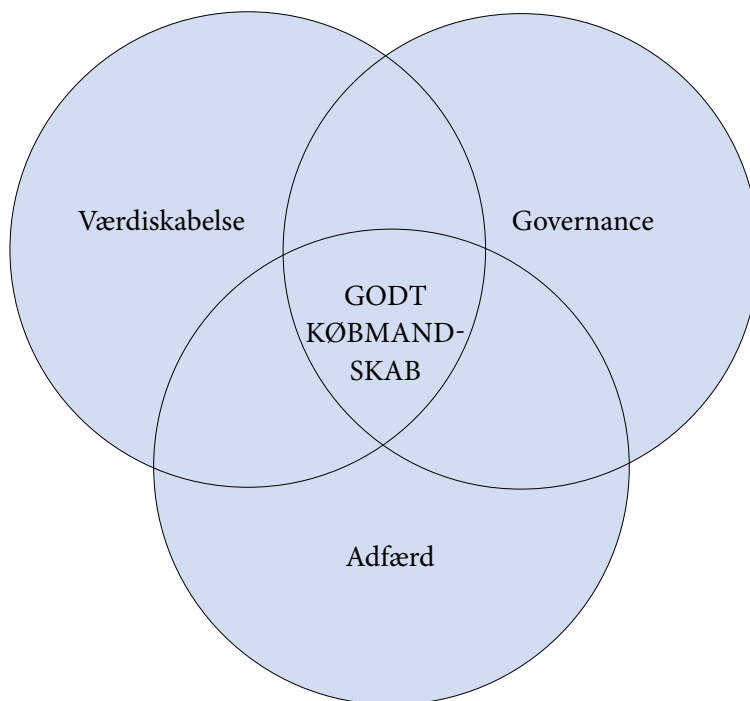
Diskursen i dag, ved mange institutioner, virksomheder og NGO'ere er at de brede bæredygtige aktiviteter og forretningsmodeller, er italesat med baggrund i klimadiskussionen og den brede miljøaktivisme. Dette og CSR problematiseringen kan ses i inspireret af Brundtland rapportens (UN 1987) *triple bottom line*, hvor det økonomiske, det miljømæssige og det sociale forsøges forenet. Herigennem opstilles mål og idealer for, hvad vi som samfund *bør* betegne som værende godt købmandskab og bæredygtighed. Der er både hensigtsserklæring men også diskussioner af, hvordan virksomheder og organisationer kan indarbejde bæredygtighed i deres handlinger og forretningsmodeller. Mange af de rammer som samfundet og det globale opstiller omkring organisationer, er dog stadig domineret af det 20. århundredes tankegange og institutioner. Virksomheder har som formål at profitoptimere og offentlige organisationer har som formål, med mindst mulig involvering, at minimere markedsfejl gennem regulering og sikre forsyningen af offentlige goder. På den ene side er diskursen om bæredygtighed en bevægelse i det globale samfund, og på den anden side skal den understøttes af noget mere håndgribeligt. Dette noget bliver her diskuteret som "Godt Købmandskab".

Godt Købmandskab som generisk begreb

Noget af forskningsindsatsen "Godt Købmandskab i det 21. århundrede" forsøger at udbygge begreberne fra bæredygtig forretningsudvikling til også at omfatte de strukturelle rammer for forretningsudvikling (governance), og de adfærdsmæssige og sociale rammer. For at definere "Godt købmandskab" i det 21. århundrede, må man ikke alene få de tre sfærer i en mulig bæredygtighedsmodel; det økonomiske, det sociale og det miljømæssige til at spille sammen. Man må også have en fornemmelse af, hvad der driver de enkelte aktører, og hvad der driver samfundsudviklingen, og hvordan dette spiller sammen med organisering og værdiskabelse.

En måde at tænke "Godt Købmandskab" på er at se på samspillet mellem adfærd, værdiskabelse og governance strukturer (Figur 1). Forretningsmodeller beskriver den måde man skaber værdi på, og i vores immaterielle tidsalder sker værdiskabelsen mellem mennesket og forretningsmodellen. Governance er regler eller styringsmekanismer, der sætter nogle rammer for menneskelig interaktion. Modellen peger på nogle elementer i en diskussion af "Godt Købmandskab": - *Værdiskabelse*. Hvordan skaber den enkelte aktør værdi – for sig selv eller andre? Hvordan transformeres bidrag til belønning? - *Governance*. Hvilke rammer udstikkes for adfærd? Heri ligger også sammenhængen mellem

den enkelte aktør og det omgivende samfund. - *Adfærd*. Hvordan træffes beslutninger, og hvordan interageres med det omkringliggende samfund?



Figur 1. Samspillet mellem værdiskabelse, governance og adfærd i Godt Købmandskab

Modellen dækker dog over en bred tilgang, hvor der er flere perspektiver, og hvor kernen er at mennesket og handlinger, organisation og ledelsesprocesser, og dynamikker skal til for at belyse "Godt Købmandskab". Det vil sige, at diversitet og tænkning i kompleksitet, er med til at skabe en bevidsthed og diskussioner af hvordan forskellige kvaliteter kan forstås og sættes i spil. En enkel definition af begrebet kan næppe belyse dette, og svarene ligger i den levende diskussion, og af undersøgelser af forskellige kontekster og godt købmandskab, som er koblet til bæredygtighed.

Det 21. århundrede - et skifte i bevidsthed og handlinger

Når der bør skelnes mellem "Godt Købmandskab" i det 20. og 21. århundrede, skyldes det de gennemgribende ændringer, som de seneste industrielle revolutioner, og de diskurser som rejser sig om bæredygtighed, har medført. Man kan argumentere for, at alle de egenskaber som tillægges godt købmandskab, alle var indeholdt i det 20. århundredes dominerende governance struktur – det

perfekte marked som beskrevet i neoklassisk teori (Bruun, 2021). Men nutidens økonomier bevæger sig længere og længere væk fra de teoretiske forudsætninger for det perfekte marked. Derfor kan det ikke længere antages, at governance gennem markedsmekanismen vil sikre samfundshensyn.

Det 20. århundredes neoklassiske forestilling om godt købmandskab, marker karakteriseret ved fuldkommen konkurrence – herunder stigende marginalomkostninger som hovedregel eller lignende. Efficiente kapitalmarkeder sikrer finansiering af de bedste investeringsprojekter. Økonomisk politik, der bygger på Pareto princippet (ligevægtsdiskussionen i samfund og marked), og har stor fokus på incitamentstrukturer, som det bl.a. ses i new public management. En (teoretisk) forventning om at regionale og globale forskelle vil udlignes, bl.a. gennem investerings profitsøgning (jf. Marx diskussion af profitrates tendens til at falde). Statisk perspektiv med fokus på beregning af optimale positioner ud fra lineære årsag-virkning sammenhænge.

Det 21. århundredes bæredygtigheds diskurs for godt købmandskab, hvor forestillingen om perfekte markeder ikke er muligt, må derfor tænkes ind på en anden måde som organiseret med udgangspunkt i bæredygtighed. Financialization – finansielle forhold bliver en central del af al økonomisk aktivitet. Banksektoren udfordres, og der er behov for andre finansieringsformer. Økonomisk politik må i stigende grad være agil og være i stand til at identificere områder, der kræver bevågenhed og handling. Man afprøver i stigende grad andre former for governance end new public management. Polarisering: regionalt og globalt. Stigende ulighed. Økonomien opleves i stigende grad som kompleks og dynamisk, hvor man ikke kan beregne optimale positioner ud fra simpel årsag-virkning sammenhænge.

Skiftets betydning lokalt

I mange regioner, som eksempelvis Nordjylland, har man i høj grad mærket skiftets konsekvenser, fordi produktion såvel som udbud af serviceydelser er blevet uafhængig af geografisk lokation, og samtidig har haft tendens til at samles i metropoler (*big is beautiful / global is beautiful*). Nordjylland er efterladt uden de mange store klassiske private produktions arbejdspladser og med store landområder, der er præget af fraflytning og faldende huspriser, samt kommuner med økonomiske udfordringer.

Væksten i Nordjylland har været præget af urbaniseringen igennem en længere periode. Urbaniseringen medfører en affolkning fra mindre byer mod Aalborg og andre større byer. Siden reformerne i 1970 har det været alment anerkendt politisk, at vilkårene for kommunerne er forskellige. Denne anerkendelse er siden kommet til udtryk i motivationen for at sikre bæredygtighed gennem

initiativer som for eksempel sammenlægninger, partnerskaber, bloktilskud og økonomisk udligning. Urbanisering og affolkning skal endvidere ses i relation til en landsdækkende tendens til negativ italesættelse af mindre urbaniserede landsdele i Danmark, gennem udtryk som ”Udkants Danmark”. I flere år har dele af dette ”Udkants Danmark” iværksat initiativer og forhandlinger, der sigter mod at skabe forhold, der kan virke attraktive på bosætning, turisme og erhvervsudvikling. Under den seneste regering er endvidere iværksat initiativer til at sikre en ”bedre balance” i Danmark, bl.a. gennem udflytning af statslige arbejdspladser. Et andet markant politisk initiativ til denne dagsorden er den aftale, der er indgået i 2016 i folketinget, om at skabe ”bedre rammer for kommuner, borgere og virksomheder i hele landet”.

Dagsordenen omkring udvikling skal endvidere ses i relation til samfunds-dagsordener om vækst, turisme og arbejdsmarked. En forbedring af samarbejdsrelationer og forudsætninger for iværksættelse af initiativer kan bidrage med indsigt i de udfordringer, der pt. findes for at styrke vækst i form af arbejdspladser, erhvervsudvikling, bosætning, turisme og handel. En dynamik og forbedring af samarbejdsrelationer og muligheder kan bidrage til dagsordener om effektivisering, modernisering og fleksibilitet hos partnerne, og virke attraktivt på potentielle investorer. Udvikling af samarbejde kan medføre et konstruktivt flow af viden, ideer og ressourcer, der både kan sikre gensidig udfordring (disruption) og underbygning (meningsdannelse). Man ser eksempler på godt købmandskab tilpasset det 21. århundrede. Mindre og mellemstore virksomheder, der finder deres placering i de globale værdikæder, samt mindre virksomheder, der gennem innovation og entreprenørskab formår at udnytte potentialet i den anden forbrugstendens: *small is beautiful / local is beautiful*.

Godt Købmandskab kræver reflektiv praksislæring

Refleksiv praksislæring (Bjerre 2016, Horn et al 2020) sigter mod at tilbyde undervisnings- og vidensudviklingsmiljøer, der kan koble den traditionelle ”mesterlære” med en mere formel uddannelse. Ønsket er, at dette skal bidrage til en skarp profilering af UCN og University Colleges generelt, men motivationen stammer også fra fornemmelsen af et særligt projekt om at skabe mere praksisnære uddannelser, baseret på de samfundsmodeller der genfindes i den virkelige verden fremfor samfundsmodeller som de beskrives i lærebøger fra det sidste århundrede. Da professionshøjskolerne for få år siden fik forskningsforpligtigelse, var det en oplagt mulighed for at udvide dette projekt til også at omfatte praksisnære forskningsmiljøer og en praksisnær forskningsproduktion.

Ønsker om det praksisnære betyder ikke bare et fokus på praksis, men også udvikling af viden i teorier, begreber og koncepter. Hermed lægger forsknings-

strategien med nærhed til praksis sig op af en klassisk pragmatisk vidensforståelse, der sigter mod at lade teori og praksis berige, udvikle og udfordre hinanden. Diskussionen af en didaktisk tradition inspireret af bl.a. Peirce, James, Dewey og andre spiller sammen med en forskningstradition, som ønsker at forstå og begå sig i et praksisfelt, hvor viden spiller sammen med uddannelser. Her bliver italesættelsen af "Godt Købmandskab" netop til et møde mellem teori og praksis.

Disse indledende betragtninger og problematiseringer, rejser et behov for at diskutere udviklingen af en ny måde at tænke "Godt Købmandskab" i det 21. århundrede. Denne bog søger at diskutere forskellige felter, problemstillinger og perspektiver på "Godt Købmandskab" direkte eller indirekte, og hvor alle bidrag søger en indsigt og forståelse af sammenhænge og muligheder i relation til specifikke praksisnære felter.

Bogens indhold

Kapitel 2. Godt Købmandskab som pejlemærke for bæredygtige forretningsmodeller

Kapitlet tager afsæt i de forandringer og nye diskurser, der ser ud til at rejse sig med ændring af prioriteringer og kritik af den rene liberalisering af markeder og prisning af profithensynet. I det sidste århundrede har tendensen været at se staten som markedets modpol, når det kommer til governance strukturer på samfundsniveau. Man kan se FN's verdensmål som et udtryk for, at vi ad frivillighedens vej må blive bedre til at fremme vores fælles interesse – på bekostning af en snæver egeninteresse. FN appellerer til, at enkeltindivider og virksomheder tager ansvar og træffer beslutninger, der bringer verden nærmere en bæredygtig tilstand på alle tre bundlinjer: people, planet og profit. Kapitlet ser på dette og diskuterer Godt Købmandskab som et æreskodeks fra en svunden tid, og sætter det ind i en moderne kontekst af bæredygtighed og verdensmål, for efterfølgende at opstille det som et pejlemærke.

Kapitel 3. Den moralske forpligtigelse i Godt Købmandskab

Dette kapitel argumenterer og diskuterer, at Godt Købmandskab indeholder en moralsk forpligtelse, som måske kan benægtes og forsøges at undviges, men den er altid til stede. Der vil belyses og argumenteres for, at man ikke kan tænke økonomi for sig og moral for sig selv. Det er først, når de tænkes sammen, at man kan tale om Godt Købmandskab. Verden er altid i forandring, dens bevægelse fremtoner fra fortiden i nuet og sætter aftegn til fremtiden. Hvad mennesker gør nu og her, er i tråd med fortidens historier men altid i konstant bevægelse. Mennesket giver mening til sig selv, og til andre, og sammen skabes kulturen der indeholder udtryk og formuleringer for tænkning, handling og væren. I mange henseende er mennesket uvidende om den diskurs, vi genskaber og reproducerer fra fortiden. Godt Købmandskab er et gammelt begreb, der særligt danner rammer for menneskets livsverden. På mange måder fæster dette begreb sig fast i flere aspekter af menneskets liv. Begrebet i sig selv har tilknyttet flere forskellige meninger, men det traditionelle kendetegn må være, at tjene penge på handlen med andre mennesker. Hele det økonomiske system er bygget op om denne kendsgerning, såvel som hele mennesket liv, er centreret om at tjene penge. Godt Købmandskab viser sig dermed i flere aspekter af menneskets liv, alt fra forhandling om løn for ens tid, til nødvendige materielle goder, til de handlinger mellem virksomheder, som påvirker samfundet og verdens natur. Netop i handlingen i Godt Købmandskab, befinder den moralske forpligtelse sig.

Kapitel 4. Godt Købmandskab som pejlemærke for Nordjyske SMV'ers arbejde med bæredygtighed

Kapitlet diskuterer SMV'ers situation og muligheder i omstilling til bæredygtighed. Mange globale koncerner arbejder med bæredygtighed og FN's 17 verdensmål - bl.a. ved at måle deres impact på de tre bundlinjer: profit, people og planet, med virksomhedens miljømæssige og sociale aftryk. Erhvervsstrukturen i Nordjylland er præget af små og mellemstore virksomheder, for hvem det kan synes uoverskueligt at arbejde med verdensmål, givet begrænsede ressourcer. På den anden side har de samme SMV'er vist deres værd, alene ved deres eksistens i den globale konkurrence. De har formået at finde deres plads i de globale forsyningskæder, hvilket har krævet innovativ tænkning og omstillingsevne. Derfor er det relevant at stille spørgsmålet, hvad det kræver at få den agilitet, de har udvist, til også at gælde omstilling mod en større bæredygtighed. Undersøgelser peger i retning af, at de nordjyske virksomheder har brug for et pejlemærke og en værktøjskasse for at forstå og komme i gang med opgaven, de står over for. SMV'erne er primært fokuserede på overlevelse, hvilket betyder at CSR-projekter, ofte kun bliver et add-on til virksomhedens forretningsmodel og primært tjener imagepleje. Hvis SMV'erne skal tjene samfundets bedste på blivende facon, må de have bæredygtighedshensynet ind i forretningsmodellen på en måde, så det ikke blot tjener mennesker og planet – men også tjener deres egen økonomiske bundlinje.

Kapitel 5. Godt Købmandskab som værdi-samskabelse i offentlig forvaltning

I dette kapitels ses Godt Købmandskab som det etisk og ærbar adfærd i organisatorisk kontekst kan, når det tænkes ind som element i den offentlige sektor og tilbyder nye mulighedsrum for bæredygtig forvaltning. Inddragelse af borgere har været et emne i den offentlige diskussion siden 1970'erne. Ønsket om at inddrage borgere, virksomheder og frivillige organisationer som aktive med-skabere af offentlige serviceydelser, frem for passive modtagere har vundet stort indpas. Dette skyldes blandt øgede krav fra borgerne og de tiltagende komplekse udfordringer som verden står i. Det kræver, at ressourcer (fysiske, intellektuelle, monetære, m.fl.) i større grad sættes i spil på nye måder igennem samarbejde på tværs af sektorer. Ingen kan løse problemerne selv. Udfordringerne er for store, og hvis alle stakeholders skal tilgodeses, kræver det en anden form for organisering i det offentlige. Bureaukratiet og den politiske offentlige sektor må lære at skabe mulighedsrum og manøvrerum, som går ud over den sædvanlige praksis, og denne ændring kalder på en anden form for ledelse i det offentlige.

Kapitel 6. Udflytning af statslige arbejdspladser som institutionel værdiskabelse i den offentlige sektor?

Fokus i nærværende kapitel er på Godt Købmandskab i værdiskabelsen ved effektivisering af den offentlige sektor som motiv. Dette sker forventeligt gennem reorganisering og smartere opgaveløsning i de udflyttede statslige arbejdspladser. Reorganiseringsprocessen efter første bølge af udflytninger er for de flestes vedkommende overstået på nuværende tidspunkt, og de fleste af de udflyttede statslige arbejdspladser er ved at være konsolideret i den nye placering og er ved at finde tilbage til normal drift. Det giver derfor god mening at stille sig undrende over, hvorvidt det er 'Godt Købmandskab' at flytte statslige arbejdspladser ud af København, hvis effektivisering af den offentlige sektor anses som værdiskabelsen. Dette ses i lyset af, at den offentlige sektor konstant er i forandring, men samtidig bliver mødt af krav om at levere ydelser til borgerne, hurtigere, billigere og mere effektivt. Dermed forventer borgere og politikere også, at den offentlige sektor, herunder statslige arbejdspladser, leverer den forventede værdi til borgerne og samfundet. En udflytning af statslige arbejdspladser er dyr, så er det investeringen værd og vil den skabe værdi for den samlede offentlige sektor? Godt Købmandskab illustreres og diskuteres gennem casen om udflytningen af Statens Administration.

Kapitel 7. Godt Købmandskab i bankernes privatkundebetjening

De danske banker er under pres, hvor de ikke alene led store tab under finanskrisen, men det betød også mindre tillid til bankerne. Bankerne er blevet underlagt en øget regulering - eksempelvis i form af øgede kapitalkrav og compliance, bedre uddannelse af medarbejdere samt mere åbenhed omkring deres prisstruktur. Sidstnævnte med det formål at give kunderne indsigt i, hvor meget bankerne tjener på de produkter, de tilbydes. De danske banker er også pressede i den globale konkurrence, hvor digitalisering forventes at ændre bankernes forretningsvilkår fundamentalt. Endelig presses bankerne af det lave renteniveau, der gør det svært at tjene penge på den traditionelle bankforretning. Der har efter finanskrisen været stor fokus på governance i den finansielle sektor, ligesom bankerne i disse år forsøger sig med at udvikle deres forretningsmodeller. Der argumenteres for, at bankerne også må tage forståelsen af kunders og medarbejdernes adfærd op til overvejelse - at bankerne kun kan finde det gode købmandskab med udgangspunkt i samspillet mellem forretningsmodel, governance struktur og faktisk adfærd.

Kapitel 8. Et studie i kompleksitetsledelse og sammenhængskraft - AaB som case for den moderne fodboldklub

Formålet med dette kapitel er at undersøge, hvordan den ledelsesmæssige kompleksitet og sammenhængskraften i en moderne fodboldklub udfolder sig i en kontekst af Godt Købmandskab som adfærd, governance og værdiskabelse. Relevansen skyldes især den sociale, emotionelle og ledelsesmæssige kapital, som er involveret i fodboldledelse, hvilket bevirker, at der samtidig med afsæt i fodbold som verdens mest populære sportsgren er mange interesser tilknyttet. Kompleksitetsledelse og Godt Købmandskab, ses i relation til at fodboldverdenen er blevet mere fragmenteret, og hvor den forstærkede professionalisering og kommerialisering af 'folkets spil', har influeret nogle af de centrale faktorer indenfor Godt Købmandskab, som dette bidrag er associeret med. Kompleksitetsledelse har en positiv indvirkning på håndteringen af driftsopgaver og interesseløsningen, men reflekterer desuden værdien af kontekstuel forståelse og kompetent dømmekraft i bestræbelserne på ikke bare at reducere unødigt kompleksitet, men også at drage fordel af kompleksitet. Spændvidden, snitfladerne og den sociale, emotionelle og ledelsesmæssige kapital samt de mangfoldige interesserer behov genererer en anseelig ledelsesmæssig kompleksitet. Det stiller en fodboldklubs sammenhængskraft i en ny kontekst, som dette bidrag forsøger at redegøre samt skabe en forståelse for.

Kapitel 9. Godt Købmandskab mellem uddannelse og profession - ud fra en kortlægning af kompetencebehovet i Sport Management branchen

At bygge broer mellem forskellige dele af et samfund er en moderne tankegang. Dette bidrag er et forsøg på at italesætte forbindelser mellem sporten og uddannelsen Sport management. Forudsætningen for at skabe bedre samspil er et indgående kendskab om den anden ende af broen. Viden styrker broens bæredygtighed og er en af forudsætningerne for at etablere det gode købmandskab. Sport er en ny dimension på det danske arbejdsmarked. Den er gennemsyret af en ekstrem vinderkultur - "The winner takes it all". At kunne matche denne tankegang er en nødvendighed for uddannelsen af kommende medarbejdere. Sport management uddannelsen kan bidrage til denne virkelighed ved at tilrettelægge studiet og læringen i et tættere samspil med branchen. Kulturforskelle skal medtænkes i uddannelsesmiljøet for at bygge broen. På den måde kan parterne blive "hinandens medspillere" i en dynamisk og uforudsigelig proces, der kalder på nysgerrighed, innovation og vilje til succes. Derved skabes en stærk forbindelse mellem uddannelse og branche som et udtryk for det gode købmandskab.

Kapitel 10. Know your place: Undersøgelse af brandidentiteten på en fusioneret destination

Kapitlet fokuserer på destinationsbranding og brandidentiteten i Frederikshavn Kommune. I 2013 blev Skagen, Frederikshavn og Sæby sammenlagt under én Destination Management Organisation (DMO). Vores forståelse af Godt Købmandskab er værdiskabelse for Frederikshavn Kommunes økonomi gennem den gode turistoplevelse. Tidligere studier viser, at turistaktørernes enighed om destinationens brandidentitet fører til et stærkere brand, bedre turistoplevelse og større omsætning. Med udgangspunktet i brandidentitet og *sense of place* teori, anvender vi en kvalitativ undersøgelse af 20 større turistaktører i tre byer, Skagen, Frederikshavn og Sæby, samt analyse af relevante markedsføringsmaterialer. Formålet er at undersøge aktørernes og DMO'ens italesættelse af destinationens brandidentitet. Resultaterne peger på mangelfuldt samarbejde og fælles brandidentitet mellem de tre byer, som resulterer i uudnyttet potentiale for effektiv co-branding og Godt Købmandskab. Praktiske implikationer for Frederikshavn Kommune og andre destinationer i Danmark er præsenteret.

Kapitel 11. Big-game-lystfiskeroplevelsers konstruktion i et co-creation perspektiv med henblik på Godt Købmandskab

Dette kapitel diskuterer konstruktionen af big-game-lystfiskerturisters oplevelser i relationen mellem vært og gæst. Oplevelserne appellerer til turistens terminale værdier i et udvidet serviceoplevelsesmøde på Stillehavet i et ukontrollabelt, naturskabt oplevelsesrum i små fartøjer. Under disse vilkår stilles der krav til samarbejde, co-creation og koordinering mellem gæst og vært af hensyn til big-game oplevelsens kvalitet og sikkerheden ombord. Personlige værdier er iboende, permanente og uafhængige af kontekst, og gæstens værdier kan ikke influeres af udbyderen. Derfor er undersøgelsens fokus 'single acts' forstået som aktiviteter under fisketuren og konsekvenserne af disse, som er indlejret i big-game fiskeriet, og som leder frem til gæstens terminale værdier. Analysen viser, at de terminale værdier, der adresseres, er 'happiness', 'exciting life', 'pleasure' og 'exciting life'. I et godt købmandskabsperspektiv viser undersøgelsen, at der er potentiale for at udvikle og iscenesætte hedoniske oplevelser, der betoner kognitive, sociale og relationelle aspekter af oplevelsen, og at narrativet om oplevelsen bør medtænkes.

Afrunding

På UCN Teknologi og Business er der et fokus og en levende diskussion om forskning, uddannelse og Godt Købmandskab, som viser sig i disse bidrag. Der er et ønske og en stræben om forene disse og skabe en læringskontekst for uddannelserne baseret på forskning i feltet. Læringskonteksten fremtræder i samspillet mellem didaktikken i refleksiv praksis læring (RPL) og søgen efter en forståelse af den praksis man er orienteret mod. I dette er der ønsket om at gøre en forskel, både for praksis og for de studerende, som er på uddannelserne.

Bogen henvender sig bredt, og skal ikke bare ses i en UCN-kontekst. Bogen henvender sig til alle, der ønsker om at inspireres og få forståelse af diversitet og kompleksitet i det tema som diskuteres som Godt Købmandskab, og her hvilke problemstillinger og muligheder, der træder frem, og som skal indtænkes i fremtidige refleksioner og i bæredygtighed.

Referencer

- Bjerre, J. (2016): "Refleksiv praksislæring. Mellem mesterlære og formel uddannelse". *Ceprastriben*, nr. 20, s. 36
- Bruun, Charlotte (2021). "Intuitions about Welfare – under the constraint of computability". I "Keynesian, Sraffian, Computable & Dynamic Economics - theoretical and simulational (numerical) approaches", ed. by K. Vela Velupillai, Palgrave Macmillan, London.
- Horn, L. H., Jensen, C. G. Kjærgaard T., Lukassen N. B., Sørensen I. M., Valbak-Andersen C., og Bundgaard, S. B. (2020): "Hvidbog om Refleksiv Praksislæring". Professionshøjskolen UCN <https://blad.ucn.dk/hvidbog-om-rpl/#/>

2. Godt Købmandskab som pejlemærke for bæredygtige forretningsmodeller

CHARLOTTE BRUUN, JAN GLÆSNER KYHNAU OG
LENA KOFOD ANDERSEN

Indledning

Verden befinder sig ved en skillevej. Efter årtier med liberalisering af markeder og prisning af profithensynet, synes nye vinde at blæse – ikke blot fra de klassiske kritikere af markedsøkonomien – også individer, der har befundet sig godt i markedsøkonomien og tjent formuer på den, står nu frem som kritikere af tingenes tilstand. Mennesker som Bill Gates og George Soros bruger nu af deres formuer til at udbedre nogle af de skader, der er fulgt i kølvandet på markedslogikkens dominans, og taler for en ny verdensorden med større respekt for miljø og mennesker.

Men hvordan implementeres hensynet til miljø og mennesker i et samfund, hvor virksomheders overlevelsessevne er tæt knyttet til deres evne til at generere profit. Må vi overlade hensynet til miljø og mennesker til velviljen hos de, der har råd til den, fordi de har formået at skabe formuer, måske ved at undlade hensynet til miljø og mennesker? Eller kan vi som samfund nærme os en tilstand, hvor hensyn til miljø og mennesker sidestilles med profithensynet, når det kommer til virksomheders overlevelsessevne? Kan vi forestille os en verden, hvor bæredygtighed kommer ind i kernen af enhver forretningsmodel?

For at besvare disse spørgsmål, må vi først undersøge, hvilke alternativer der eksisterer til den rene markedsøkonomi med profithensynet i centrum. I det sidste århundrede har vi haft en tendens til at se staten som markedets modpol, når det kommer til governance strukturer på samfunds niveau. Men stemningen synes ikke at gå i retning af mere stat på bekostning af markedet – måske i erkendelse af nationalstaternes begrænsede magt i en globaliseret verden? Det nærmeste vi kommer en global stat er FN, og når de formulerer deres verdensmål, nøjes de heller ikke med at appellere til deres medlemsstater – de appellerer til borgere og virksomheder. Man kan se FN's verdensmål som et udtryk for, at vi

ad frivillighedens vej må blive bedre til at fremme vores fælles interesse – på bekostning af en snæver egeninteresse. FN appellerer til, at vi som enkeltindivider og virksomheder tager ansvar, og træffer beslutninger, der bringer verden nærmere en bæredygtig tilstand på alle tre bundlinier; People, Planet og Profit (Elkington, 1999).

Tager man et historisk blik på forholdet mellem profit og samfundshensyn, bliver det tydeligt, at de to ikke altid har været hinandens modsætninger. Vi har valgt at se nærmere på begrebet ”Godt Købmandskab” som et æreskodeks fra en svunden tid, der gennem en lang periode udgjorde en vigtig del af den governance, erhvervslivet var underlagt, eller underlagde sig selv. Vi sætter godt købmandskab ind i en moderne kontekst af bæredygtighed og verdensmål, for efterfølgende at opstille det som et pejlemærke for virksomhedernes bidrag til bæredygtighed. Datidens gode købmand overlevede ved at tjene sine kunder – ikke ved at udnytte dem. På samme måde argumenteres der gennem FN’s verdensmål for, at nutidens gode købmand må tjene People og Planet såvel som Profit, fremfor at udbytte miljø, ressourcer og mennesker. Virksomhederne må have denne tankegang ind under huden, og den må med i alle virksomhedens strategiske beslutninger. Det kræver ikke kun, at virksomheder har et pejlemærke for deres bidrag til samfundet – de må også have værktøjer, der hjælper dem til at identificere de forretningsområder, hvor de både kan tjene sig selv og det samfund, de er en del af.

Købmanden og kræmmeren - arketyper i forretningsmodellen

Når man ønsker at undersøge mulighederne for at udvikle bæredygtige forretningsmodeller, må man først udvælge kriterier for, hvad man forstår ved bæredygtighed, og diskutere, om bæredygtighed overhovedet er noget, private virksomheder i en markedsøkonomi bør beskæftige sig med. Er den gode købmand den forretningsledelse, der udelukkende ser på bundlinjen, eller kan det omkringliggende samfund stille krav og forventninger til forretningsledelsen i forhold til dennes bidrag til bæredygtighed på samfundsniveau?

I denne diskussion vil vi anvende begrebet forretningsmodel, fordi forretningsmodellen netop vedrører formålet med at drive forretning. Drucker (1994) taler om *the theory of the business* som de antagelser om det omkringliggende samfund, som forretningsmodellen hviler på. Disse er foranderlige, og Druckers pointe er, at virksomheden må have en bevidsthed om, hvilke antagelser den hviler på, så forretningsmodellen kan tilpasses, hvis virkeligheden ikke længere lever op til antagelserne. Begrebet forretningsmodel vandt netop indpas i forbindelse med en ændring i omgivelserne omkring årtusindskiftet, hvor nye

internet-baserede forretningsmuligheder dårligt lod sig indfange af de traditionelle værktøjer (Wirtz, 2011). Forretningsmodellen består af følgende elementer (Boons og Lüdeke-Freund, 2013):

1. Value proposition – hvad tilbydes kunden (creating value)?
2. Supply chain – hvordan og med hvad skabes værdien?
3. Customer interface – hvordan håndteres relationen til kunden (delivering value)?
4. Financial model – hvordan skabes profit (capturing value)?

Alexander Osterwalders Business Model Canvas (BMC) blev efterfølgende en af de mest anvendte modeller. Her bliver forretningsmodellen til ...*the rationale of how an organization creates, delivers and captures value* (Osterwalder og Pigneur, 2010, s. 14). I BMC er *value proposition* i centrum, og der fokuseres således på det strategiske i forretningsmodellen (Se figur 5: Economic BMC).

Vi har valgt at tage udgangspunkt i BMC-modellen, både fordi den har vundet stor udbredelse, fordi den er meget intuitiv for læsere, der ikke er bekendt med forretningsmodeller, og fordi den er så generisk, at den kan håndtere grundlæggende forskellige forretningsmodeller.

I vores brug af modellen har vi dog foretaget en mindre modifikation, idet Osterwalders version af BMC antager, at det overordnede formål med en forretningsmodel er at skabe profit (der skabes værdi - men med det formål at indfange profit - *capturing value*). Derfor står *cost structure* og *revenue stream* alene på bundlinjen. I vores brug af modellen har vi i stedet brugt bundlinjen til at statuere det grundlæggende WHY eller PURPOSE for forretningsmodellen¹, og her vil vi argumentere for, at arketyper har forskellig purpose og ydermere opererer med forskellig tidshorisont².

Det ligger i ordet bæredygtig, at der er tale om et langt tidsperspektiv – hvorimod BMC netop er udviklet til hurtigt at kunne optimere eller udvikle nye forretningsmodeller, når der sker skift i omverdenen. Det kan således ikke være

-
- 1 Dette er bl.a. inspireret af Hutton, der som et led i en governance der kan sikre større bæredygtighed, argumenterer for at virksomheder ikke blot skal erklære deres formål – de skal også kunne holdes op på det erklærede formål: *Companies will be required to declare their business purpose on incorporation: they should incorporate to deliver particular goods and services that serve societal or economic need and will need particular capabilities and skills. [...] The objective is to put business purpose at the heart of every enterprise and make something for whose delivery directors are held to account – to create a societal obligation to match the privileges of incorporation.[...] It will be a statutory obligation. [...]*. (Hutton, 2015 - Vores understregning).
 - 2 Vi har valgt at anvende det engelske ord "purpose" fordi det tydeligere signalere, at der er tale om et overordnet mål der er forskelligt fra et mere specifikt "goal", end det danske ord "formål", der både kan opfattes som purpose og goal.

selve forretningsmodellen, der skal være bæredygtig – da den måske kun skal operere i ganske kort tid. Men konsekvenserne af forretningsmodellen - aftrykket på omgivelserne - består, efter at forretningsmodellen er forældet. En forretningsmodel til fremme af bæredygtighed må således kunne generere profit, samtidig med at den efterlader verden i en sådan tilstand, at efterfølgende forretningsmodeller ville kunne trække på mindst en tilsvarende pulje af ressourcer (Planet), og efterlade mennesker, der direkte eller indirekte har været berørt af forretningsmodellen, i mindst en tilsvarende velstand – og helst i en løftet velstand (People).

Tager man et historisk blik på forretningsmodeller i købmandskabet, kan man ifølge Grandjean (1949) identificere to forskellige forretningsmodeller indenfor det at bedrive handel - to arketyper; købmanden og kræmmeren:

Nej, det er karakteregenskaberne, der skaber t y p e n, og her købmands-typen. Men det er også bristen på disse egenskaber, som er med til at skabe en anden type: kræmmeren. Købmanden og kræmmeren har altid eksisteret side om side med hinanden: snart har dog forhold og konjunkturer begunstiget den ene type, snart den anden, og til andre tider har de været mærkeligt sammenblandede – som for resten også nu i vore dage. (Grandjean, 1949, s.63)

De to typer kan ifølge Grandjean genfindes både i vikingetiden i Norden og i Romerriget. Men hvad karakteriserer de to typer? Om købmanden skriver L.V. Birch³:

Af karakter skal Købmanden være fast i sit Forsæt og Optræden, ærlig og ordholdende, fordi så mange Aftaler sker mundtlig og fordi den Tillid, han indgyder, er hans vigtigste Aktiv; i Konkurrencen skal han vinde ved faire Midler, bl.a. ved aldrig at udgive en Vare for andet end, hvad den er (der, hvor der syndes mest); han skal huske, at han er Publikums Tjener og Kunden ikke et Rovdyrs Bytte, og at det ikke er nok, at han holder fair Pris, underlader at misbruge en Monopolstilling, og at sælger ærlige Varer, men at han heller ikke maa prakke Kunden Varer på, denne ikke har Brug for... (Birch, 1928, s. 501)

3 Det er interessant at se, hvordan Birch i 1928 ser mange af de udviklinger, der i dag begrædes ift. bæredygtighed. Kommisions aflønnede sælgere, der prakker kunden noget på, kunden ikke har behov for, overforbrug, kortsigtede finansielle dispositioner mv. – *En Mand vel maa tjene mange Penge, men kun, naar derved er knyttet en tilsvarende Tjeneste for Samfundet* (s.503). Samtidig ser han også, at man ikke udelukkende kan læne sig op ad den abstrakte teori når man vil studere en økonomi, *Kendskab til Samfundslegement er ligesaa vigtig som Kendskab til Prisdannelsens Love*, som han skriver (s.11).

Og T.Heft (1948):

Handelsminister Oscar B. Muus har engang mange Aar efter skildret sin Faders Indvielse til Købmand saaledes: ”En af de første Dage, da han stod paa sit Kontor, kom en gammel hvidhaaret Bonde ind ad Døren. Træskoene havde han ladet staa ude paa Butikens Brostensgulv, og der stod han nu i sin hvide Vadmelskofte, Knæbukser og graa Strømper med den røde Tophue i Haanden. Han saa lidt paa den unge Købmand, og saa sagde han: Tør jeg spørge, er det vor nye Far? . . . For Fader blev denne gamle Bondes Appel til det patriarkalske Tillidsforhold et Varsel og en Rette-snor for hele hans Forretningsførelse”. (Heft, 1948, vores understregning)

Der knyttede sig altså moralske og etiske krav til det at bedrive godt købmandskab, men hvordan opstod disse krav? Man bør her skelne mellem købmænd i byerne der var medlem af købmandslaug og bedrev international handel, og købmænd på landet der stod alene. Dog synes samme moralkodeks at være gældende. I et bondesamfund var lokalbefolkningen afhængig af at have en god købmand, der både kunne aftage deres produktion til rimelige priser og forsyne dem med varer fra den øvrige verden. De havde ikke selv mulighed for at undersøge priser andre steder, endsige fragte deres produktion til andre dele af verden. Man var afhængige af en god købmand. Men købmanden også var afhængig af et lokalsamfund i trivsel.

Ifølge De Moor et al. (2008) opstod laug, herunder købmandslaug af frivillighedens vej fordi købmænd, og i øvrigt også håndværkere, fandt det formålstjenligt at underlægge sig selv visse restriktioner. Restriktioner, der måske på kort sigt kunne være til gene for den enkelte købmand, men som på lang sigt ville sikre en rimelig indtægt for standen af købmænd - beskytte dem mod ekstern konkurrence. Tilsyneladende har det samme gjort sig gældende i en dansk kontekst:

Man tilstræbte et fællesskab mellem alle handlende. [...] En af de ting, man skulle planlægge, var sikkert prissætningen på varer, men det var også, hvornår forårssejladsen skulle gå i gang. Købmændene delte i en eller anden udstrækning en tankegang om, at tilværelsens goder var så begrænsede, at konkurrence og overdreven kapitalakkumulation på andres bekostning var skadelig. (Kristensen og Poulsen, 2016)

Købmandens formål med sin forretning har derfor ikke været snæver profitoptimering, men snarere det at leve et godt og ærbart liv. Figur 1 er et forsøg på at sætte den gode købmands forretningsmodel ind i BMC. Den gode købmands

værditilbud har 2 hovedelementer; han forbinder lokalsamfundet til omverdenen gennem sin handel, og han påtager sig en risiko på lokalsamfundets vegne. Begge disse værditilbud bidrager til lokalsamfundets langsigtede stabilitet. Ved lokal ”overflod” (over udbud) sendes varer ud på det internationale marked, hvorved priser opretholdes for sælger. Ved lokal ”mangel”, hentes varer hjem fra de internationale markeder, hvorved priser holdes i ave lokalt. Gennem denne handel påtager købmanden sig den risiko, som lokalsamfundet som helhed ikke kan undsige sig – dvs. risiko forbundet med transport, og risiko for prisændringer i tidsrummet mellem køb og salg. Endelig påtager købmanden sig også risiko i forhold til (handels) kreditter.

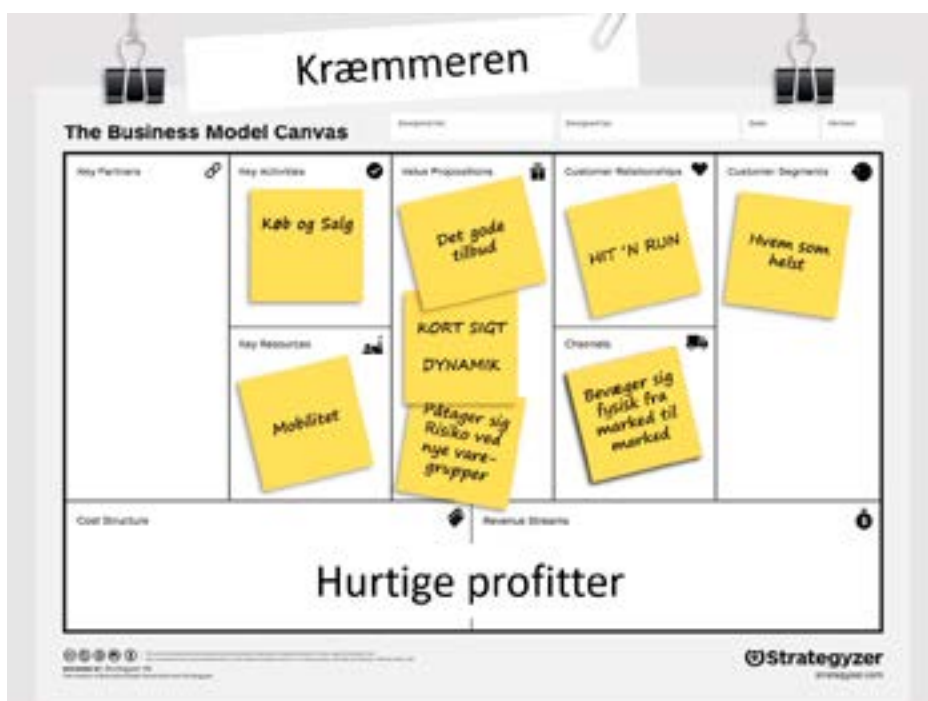


Figur 1. BMC for den gode købmand. Kilde Strategyzer samt egen tilpasning.

Kræmmeren, på den anden side, blev set som mindre moralsk, hvilket måske kommer af bissekræmmeren, der rejste fra by til by, og derfor ikke på samme måde som købmanden kunne stilles til ansvar. De var ikke medlemmer af noget laug og var ikke bundet af aftaler eller moralkodeks. Kræmmeren som idealttype havde kun blik for at købe billigt og sælge dyrt. Ser vi på vore dages forståelse af ”kræmmermentalitet”, ses det som *smålig, beregnende mentalitet, der sætter hensynet til egen økonomisk vinding højt* (Nudansk ordbog).

Ofte var de vandrende kræmmere til stor irritation for de bosiddende, der kaldte dem ”løbekræmmere”, ”bissekræmmere” eller ”forprangere” og søgte at forbyde deres aktivitet. At de faktisk var vigtige led i distributionen af varer til en bred kreds af forbrugere, blev på ingen måde påskønnet. (Kristensen og Poulsen, 2016)

Hvor købmændene bidrog med stabilitet, med øje for det lange sigt samt kapital og penge til at afbøde kriser på kort sigt (f.eks. dårlig høst), kan man argumentere for, at kræmmerne sikrede en vis dynamik i systemet – at de udfordrede købmændene og sikrede, at disse ikke benyttede den opbyggede tillid blandt lokalbefolkningen til at tage sig for godt betalt. Figur 2 er et forsøg på at indfange kræmmerens forretningsmodel i et BMC. Kræmmerens værditilbud er at bringe de gode tilbud rundt i landet.



Figur 2: BMC for kræmmeren. Kilde Strategyzer samt egen tilpasning.

Berg (1948) og Grandjean (1949) understreger dog begge, at man ikke må glemme, at også købmanden i sidste instans er drevet af egeninteresse. Denne egeninteresse får dog hos købmanden ikke lov til at stå alene som en snæver profitoptimering:

Skarpblikket for selvinteressen var selvklart fra første færd ansporelsen til at udøve handel, men det er lige så sikkert, at hvor handel ikke beherskes av karakteregenskaber, er den blevet en forbandelse for menneskeheden. Hvor selvinteressen derimod er blevet behersket, har den idealt tjent samfundet. (Grandjean, 1949, s. 68)

Det hele synes at være gaaet på bedste beskab. Ikke fordi Ditlev Enbek har været nogen dårlig købmand, men fordi principet ikke saa meget er gaaet ud på at tjene Penge, men paa at leve og holde den standsmæssige Levofod. (Berg, 1948, s. 133 – om købmand i det 16. årh.)

Men Grandjean understreger, at *den ældgamle og stadig eksisterende købmandstype altid [har] tjent begge formål* – deres egeninteresse, og samfundets interesse (s.76).

Det har været formålet at vise, at købmandstypen ikke væsentligt har forandret sig fra vikingetidens slut til vore dage, at påpege, at man ikke bør sammenblande købmandstypen og kræmmertypen, hvis karakter er så vidt forskellige og at understrege, at købmandstypen ikke kan bedømmes på ydre kriterier [...]. Købmandskab er nemlig ingen videnskab, det er en kunnen, et talent, og det gode købmandskab rummer i sig selv en ganske klar forestilling om ret og vrangt uanset religiøs moral eller borgerlig etik. Kriteriet er altså det rent menneskelige. (Grandjean, 1949, s.78)

Et debatindlæg fra Berlingske tidende i 2013, fortæller at i forhold til godt købmandskab, er der måske ikke meget der har ændret sig gennem 1000 år:

Der er gode grunde til, at økonomerne og logistikere har taget magten i detailhandlens direktionslokaler. Kæderne er blevet større, konkurrencen hårdere og marginalerne mindre. Selv små beslutninger kan have stor effekt på bundlinien i en central styret koncern med en tocifret milliard-omsætning. Desuden har kapitalfonde købt op i sektoren, og de foretrækker direktører med styr på regnearkene.[...]

Mille Johansen – hende med Biva-fingeren – skabte [kontakt med kunderne] i kraft af det som godt købmandskab handler om: evnen til at fylde salgsarealerne med de rigtige varer til den rigtige pris på det rigtige tidspunkt. Den egenskab besidder Lars Larsen. Han bruger ikke regneark, når han kaster sig ud i nye eventyr.[...]

Men noget tyder på, at købmandskabets muligheder for at agere lokalt på kundernes behov ikke kan undværes. Norsk-ejede Rema 1000 med købmænd som franchisetagere er den discountkæde, der klarer sig bedst

i dagligvarehandlen lige nu. Her kombinerer man den personlige motivation hos købmændene med centraliseringens fordele. (Hansen, 2013)

Når Grandjean diskuterer købmanden og kræmmeren gennem 1000 år, fra vikingetiden til midt i 1900-tallet, må man gøre sig klart, at handel og fremstilling i den periode har været underlagt forskellige governancestrukturer. Som det indledende citat af Grandjean foreslår, så kan forskellige ”forhold” have påvirket styrkeforholdet mellem købmanden og kræmmeren, og det kan igen have indflydelse på, hvor godt samfundet i de historiske perioder har været til at sikre bæredygtigheden. I perioder hvor kræmmeren har været begunstiget på bekostning af købmanden, kan vi forvente mindre bæredygtighed – der for eksempel kan komme til udtryk ved koncentration af formuer og fattigdomsproblemer. Vi må derfor kaste et blik på, hvordan governancestrukturen har været gennem tiden for at kunne diskutere, hvordan governance har påvirket styrkeforholdet mellem købmand og kræmmer.

Governance og købmandskab

Når bondesamfundets købmand blev kaldt for ”far”, var det fordi han tog ansvar for lokalsamfundet, og i høj grad var den, der bar en stor del af samfundets risiko. Herved tillod købmanden at andre erhvervsdrivende kunne agere mere kortsigtet, mens købmanden påtog sig de langsigtede risici i form af varelager, kreditter og transport. Til gengæld spredte købmanden sine aktiviteter, så han selv, og dermed lokalsamfundet, var robust i forhold til kriser. Købmanden bidrog derved til samfundets bæredygtighed. For at forstå betydningen af godt købmandskab må vi derfor se nærmere på, hvad der fik den gode købmand til at tage ansvar og være en ”far” for lokalsamfundet.

I det følgende skal governancestruktur forstås som samfundets styresystem. Det handler altså om, hvilke mekanismer, der fordeler samfundets knappe ressourcer, eller hvad der afgør, hvem der har rettigheder over de enkelte ressourcer. Hertil kommer også den tidsdimension, der er afgørende, når vi taler om bæredygtighed. Hvad er det for styringsmekanismer der er afgørende for, om vi bruger, hvad vi kan af verdens ressourcer i dag, eller om vi sikrer fremtidens generationer adgang til ressourcer. Altså: hvordan fordeler de forskellige styringsmekanismer samfundets knappe ressourcer over tid?

Vi taler om en governance struktur, fordi et samfunds governance er sammensat af forskellige typer af governance mekanismer. Man kan identificere 3 væsensforskellige governance former til at forestå fordeling af samfundets ressourcer og varetage fællesskabets interesse:

- STAT: Bygger på magt og lovgivning
- MARKED: Bygger på konkurrence
- COMMONS: Bygger på moral og etik

Man kan næppe forestille sig noget samfund, hvis governance struktur ikke indeholder elementer af alle tre former i en eller anden udstrækning. De tre former kan desuden genfindes i alle former for organisationer – herunder også virksomheder (Rajan, 2019, Bruun, 2020).

Markedet som governor - købmandskab i den neoklassiske idealmode

På markeder finder frivilligt bytte sted, og det er måske ikke indlysende, at markedet i sig selv også er en styringsmekanisme. Ikke desto mindre er markedet gennem de sidste 170 år⁴ blevet ophøjet til ikke blot at være en styringsmekanisme – men til at være den ideale styringsmekanisme, der sikrer en optimal allokering af knappe ressourcer, som beskrevet af den neoklassiske velfærdsteori. Der argumenteres for, at jordens ressourcer, med markedet som regulator, vil finde derhen, hvor de er til størst gavn (nytte) for menneskeheden.

Velfærdsteorien beskriver grundpillen i den måde det kapitalistiske samfund er indrettet på, og dermed også argumentet for, at virksomheder tillades udelukkende at gå efter egen vinding. Konkurrencen vil holde grådighed blandt både sælgere og købere på markedet i ave. Hvis en købmand forlanger for meget for sine produkter, vil kunden gå til en anden købmand. Og hvis en virksomhed ikke tilbyder en ordentlig løn til sine arbejdere, vil arbejdskraften finde en anden arbejdsgiver. Derved bliver den pris, både købmanden og arbejderen kan opnå på det frie marked, en retfærdig pris.

Just price was a normative concept against what was seen as the wrong price resulting from morally evil greed. [...]

This normative and moral view of price, linked to cheating or criminal behaviour, began to fade after the seventeenth century [...] – but lingered on until formly supplanted by the concept of individual utility, which held that it was not about good or bad but how common goals could be reached through each individual trying to maximize the benefit to him – or herself. (Mazzucato, 2018, s. 61)

4 Skal man sætte dato for, hvornår markedet for alvor gjorde sit indtog i den Danske governancestruktur må det være 1858-1862, hvor en generel "Næringslov" afløste middelalderens laug. Hvor laugene med statens billigelse modvirkede markedskræfterne med aftaler om pris og mængde, blev sådanne aftaler med næringsloven forbudte, og handel og produktion liberaliseret.

Tidligere tiders governance gennem laug og moralske forpligtigelser, afløses nu af teoretiske argumenter for grådighed. Givet teoriens forudsætninger, er ingen prissættere, og markedet frembringer ”retfærdige priser” med en tilhørende retfærdig og optimal allokering af knappe ressourcer. Hermed er også skillelinjen mellem kræmmeren og den gode købmand brudt – de er *mærkeligt sammenblandede* som Grandjean skriver.

Staten som governor

Nationalstater opstod hjulpet af magt, og magt spiller stadig en rolle når vi ser på staten som governor. I den rene kapitalistiske markedsmodel, er magten dog reduceret til at sikre rammerne, eller institutionerne bag den frivillige økonomiske aktivitet – først og fremmest den private ejendomsret. Modsætningen er kommunismens planøkonomi, hvor staten forestår produktion og allokering af varer. Eller det feudale system med enevælden, der prædaterede nationalstaterne, hvor det også var en topstyret magt, der fordelte økonomiske ressourcer.

Virkelighedens kapitalistiske økonomier blander styringsmekanismer for de to modeller, stat og marked, hvilket også kan retfærdiggøres af velfærdsteorien (Bruun, 2021). Udover en omfordeling af formuer, f.eks. gennem skattesystemer, tillader velfærdsteorien også, at en stat kan internalisere eksternaliteter, altså relationer mellem økonomiens aktører, der ikke afspejles i markedet. Dette kan f.eks. være tilfældet, hvis en virksomhed belaster miljøet – her kan staten lade virksomheden betale for miljøbelastningen. Endelig kan staten vælge at lade offentlige goder finansiere udenom markedet. Staten har herved visse værktøjer i forhold til at regulere en fri markedsøkonomi.

Ser man på nutidens blandingsøkonomier, er der dog ikke mange af statens aktiviteter der direkte kan begrundes i neoklassisk teori. Derfor stilles der også med jævne mellemrum spørgsmål ved aktiviteterne. Er det statens opgave at udbyde uddannelse, sundhedsvæsen etc.?

Her er det vigtigste spørgsmål dog, hvorvidt det er statens opgave at regulere virksomheder med henblik på at sikre samfundsinteressen – eller om virksomheder bedst styres gennem konkurrencen på markedet, givet et simpelt lovgrundlag, som bl.a. sikrer den private ejendomsret. Eller omvendt – kan virksomheder betragte alt som tilladt, med mindre det specifikt er forbudt ifølge lovgivningen?⁵

5 Denne diskussion føres også under overskriften optimering af “shareholders” versus “stakeholders” værdi. Skal virksomheden kun tage shareholders interesser i betragtning, eller bør den medtage andre interesser.

Commons som governor - den tredje søjle

Ofte fremføres stat og marked som de to grundprincipper, når det gælder governancestruktur på samfundsniveau. At man har begrænset sig til de to, har ført til en udbredt opfattelse af, at der eksisterer et "tragedy of the commons" – at samfundet ikke vil udnytte sine ressourcer optimalt medmindre de reguleres af enten stat eller marked. Elinor Ostrom modtog imidlertid Nobelprisen i økonomi, for bl.a. gennem empirisk arbejde at eftervise, at dette ikke sker i virkeligheden (Ostrom, 1990). Hvis ressourcen er tilstrækkelig tæt på samfundets borgere, vil de i fællesskab formå at tage hånd om fælles ressourcer⁶.

Begrebet commons refererer til de fælleder, der i middelalderlandsbyerne var fællesejede⁷. Her vil vi dog bruge begrebet til at dække over alle de uformelle institutioner, der er med til at regulere anvendelsen af ressourcer. I middelalderen gjaldt det udover fælleder også laug, herunder købmandslaugene. Med uformelle institutioner mener vi institutioner i bredeste forstand, f.eks. også moralkodeks, der er opstået nedefra og op uden statslig indblanding. Den klassiske introduktion til storbyliv går for mange danskere til London – og rigtig mange danskere er blevet skældt ud på Underground's rulletrapper, fordi vi ikke forstod den uformelle regel om, at man står til højre og går til venstre. En regel, der for mennesker i London er meget effektiv, fordi der skal rigtig mange mennesker igennem Underground systemet. Derfor blev en regel for hensigtsmæssig rulletrappeadfærd udviklet gennem interaktion i London, men ikke i danske provinsbyer.

De Moor et al. (2008) har studeret fænomenet commons sammen med den historiske etablering af laug mv. og betragter dem som udtryk for en spontan opstået styringsmekanisme:

Although in the literature both guilds, whether of merchants or of craftsmen, and commons have already been identified as institutions functioning according to the "law" of collective action, they have never been linked by reference to their simultaneous emergence, their parallel devel-

6 Et interessant spørgsmål er, om digitalisering, globalisering og FN's opmærksomhedskampagne, har gjort det globale lokalt – altså om "Gretha Thunberg generationen" oplever de globale udfordringer som værende så tæt på, at Ostrom's design principper for commons som governor, er trådt i kraft på globalt plan.

7 Det klassiske eksempel er Hume's udrænedede og fællesejede eng (fælleden eller commons): uden en statsmagt til at forestå og organisere finansiering af dræningen, argumenterede Hume for, at samfundet ville gå glip af de ekstra ressourcer, man ville kunne høste ved at dræne engen. Alternativt kunne man overgive ejendomsretten over engen til en privat bonde, der så kunne forestå dræningen – mod at få ret til fordelene ved at dræne engen. Uden et af disse to initiativer, argumenterede Hume, vil engen henligge udrænede. Dette eksempel blev senere trukket frem af Hardin som "tragedy of the commons".

opment, their similarities in structure, and in their functioning, rise, and decline. I suggest that there were links between the new institutions, rural and urban alike, and the specific development trajectory of the European economy between about 1100 and 1800. (De Moor et al., 2008)

Det er vigtigt at påpege, at man ikke kan forklare commons som governor, *hvis* udgangspunktet er egennyttige individer og analysemetoden individualistisk⁸. Hodgson (2015) argumenterer imidlertid for, at altruisme og moral faktisk også er en del af menneskets natur, og i forhold til lovgivning eksisterer der, hvad Hodgson refererer til som ”spontaneous-order theorist” der argumenterer for, at love opstår – også uden en magtfuld stat.

Governancestrukturen

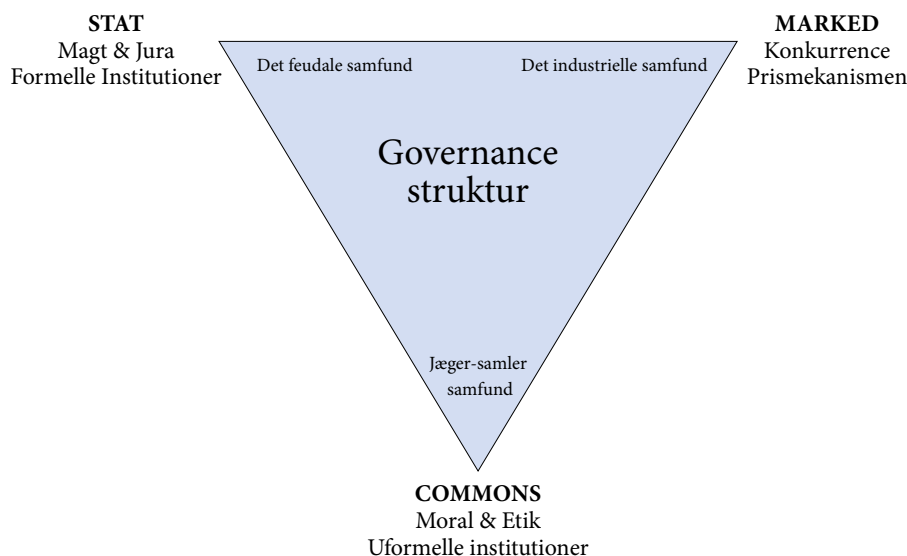
Vi har nu argumenteret for, at samfundets knappe ressourcer kan fordeles gennem 3 væsensforskellige principper: stat, marked eller commons. Stærke betingelser må være på plads, hvis bæredygtighed skal garanteres af en enkelt af disse governors eller styringsmekanismer. Velfærdsteorien identificerer, hvad der kræves, for at markedet kan sikre en optimal ressourceallokering, der også må omfatte de tre bundlinjer (Bruun, 2021). I forhold til staten kunne et velfungerende demokrati sikre bæredygtighed – hvis vel at mærke, vælgerne kærer sig om bæredygtighed, OG en central beslutningstager kan få adgang til den information, der er nødvendig for at sikre People (præferencer)⁹. På samme måde som den demokratiske stat er afhængig af vælgernes forhold til bæredygtighed, er commons det også. Der er f.eks. stærke commons mekanismer på spil i den kriminelle underverden eller i ungdomskulturer – det gør dem ikke bæredygtige. Men en bevidsthed om, at de tre governanceformer kan kombineres så deres respektive styrker udnyttes, mens der kompenseres for deres svagheder, kan måske være vejen til et mere bæredygtigt samfund.

Rajan (2019) har aktualiseret commons som governance med sin seneste bog ”The Third Pillar” – dog uden at bruge begrebet commons eller referere til Ostrom’s arbejde. I stedet bruger han ordet ”community” som udtryk for den styring, der finder sted i lokalsamfund. Rajan argumenterer for, at der må være en passende afvejning mellem alle 3 governance former, og at markedet siden 70’erne har haft for meget magt. For at forstå dette må vi kaste et historisk blik

8 Der tales om metodologisk individualisme, når individets præferencer er isoleret fra andre individers præferencer. Axelrod (1984) har dog, med sin vinderstrategi ”tit-for-tat”, demonstreret, hvordan samarbejde kan opstå, hvis et spil gentages flere gange.

9 Statens adgang til disse informationer var omdrejningspunktet i ”the socialist calculation debate”.

på governancestrukturen, forstået som afvejningen mellem stat, marked og commons (Figur 3).



Figur 3. Governancestruktur. Kilde: Bruun, 2020, egen tilpasning.

I vores sammenhæng er det vigtigt at pointere, at godt købmændskab som et frivilligt moralkodeks, befinder sig under commons. Der har aldrig eksisteret nedskrevne formelle regler for, hvad der forventes af en købmand – det har ligget implicit hos købmændene selv og i det omgivende samfunds forventninger til købmanden.

Governance og købmænd gennem tiderne

Grandjean(1949) antyder at graden af godt købmændskab på samfundsniveau er bestemt, ikke af de enkelte købmænd, men af *forhold og konjunkturer*, eller tid og kontekst. Inspireret af denne påstand, vil vi i det følgende bruge de tre governance metoder til at diskutere, hvilke forhold der fremmer det gode købmændskab og dermed bæredygtigheden i vores samfund.

Rajan (2019), de Moor et al. (2008) og Bruun (2020) argumenterer for, at vægtningen af de tre governance metoder er skiftet historisk (se Figur 3). I forhold til godt købmændskab kan man sige, at købmanden dominerede i den præ-industrielle æra – ikke fordi markedet fremelskede ham, og heller ikke fordi staten gennem lovgivning beskyttede ham mod kræmmeren. Han dominerede, fordi ”fællesskabet” beskyttede ham. Laugene opstod for at beskytte mod kræm-

mermentalitet, og man kan også sige, at det moralkodeks, der bestod, prioriterede købmanden over kræmmeren (De Moor et al., 2008).

Men laugene havde også deres begrænsninger – specielt i forhold til teknologisk udvikling. De er bærere af status quo, men bærer ikke udvikling. Berg (1948) beskriver hvordan bryggeren Kloumand gik imod laugets bestemmelser i slutningen af 1600-tallet:

Paa det punkt er det nu, at Peter Kloumand spiller Bryggerne et slemt puds og viser sig som Forretningsmand af den nye Retning.

Han konkurrerede med dem, og naar man ved, i hvor høj grad Konkurrence var ildeset af alle Folk af den gamle Skole, forstaar man deres Forbavselse og Vrede. Meningen med hele den Ordning Bryggerne arbejdede under, var jo netop den at forhindre Konkurrence ved at fordele Indtægten mellem Fagets Udøvere.

[Det beskrives hvordan Klouman bryggede mere end halvdelen af de øvrige bryggere tilsammen, reducerer prisen og ydermere gav kredit til kunderne]

Selvfølgelig kunne Bryggerne ikke se roligt på denne Frækhed. Den gik jo tværs imod alt, hvad der fra gammel Tid havde været god Moral. Hele den gamle Lavsordning havde jo som Maal en Fordeling af Udbyttet og at stille Producenterne lige, fordi det med den primitive Teknik var saa vanskeligt at forøge den. (Berg, 1948, s.142)

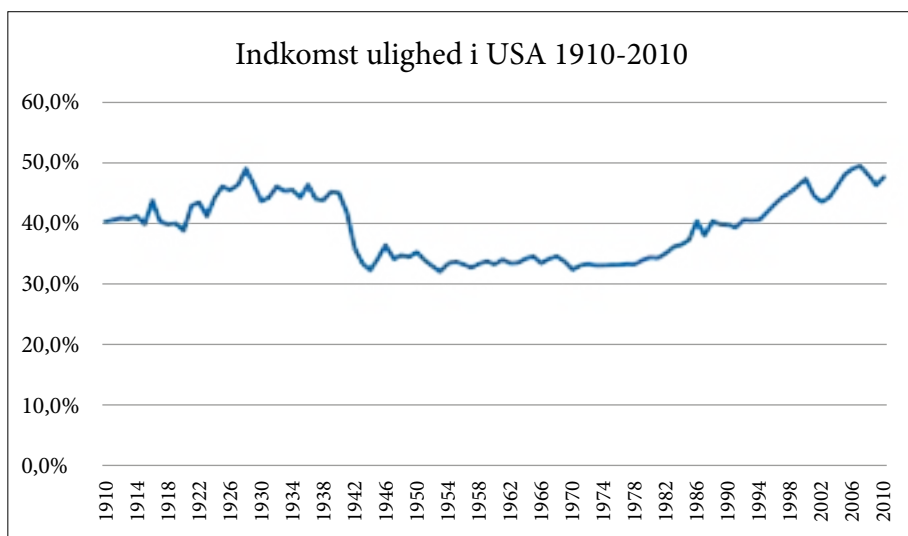
Klouman opererede i 1600-tallet, der også var vidne til et andet skift i governance, nemlig reformationen: skiftet fra katolicisme til protestantisme. Hvor katolicismen sammen med statsmagten vægtede og beskyttede fællesskabet (og dermed gav plads til commons), lagde protestantismen mere vægt på individet og gav dermed mere plads til markedet (Bruun, 2020).

Som eksemplet med ølbrygningen illustrerer, var det nødvendigt at nedbryde laugenes magt for at kunne udnytte moderne produktionsmetoder. Eller som De Moor et al. (2008) beskriver det; *In those times [slutningen af det 18. århundrede] of legal reform towards the establishment of absolute private property and growing individualism, the very raison d'être of commons and guilds was at stake.* I den første del af den industrielle periode, fra 1860-1930, tillod governance strukturen således, at kræmmermentaliteten for alvor kunne tage over. Dog med det forbehold at de fornødne investeringer krævede et længere tidsperspektiv, end den rene BMC for kræmmeren lægger op til (Figur 2).

I Danmark fik overgangen fra laugfællesskaber til marked en særlig drejning – især på landet, hvor landmændene oprettede andelsmejerier og -slagterier

mv., hvor commons således viste sin styrke og blev fastholdt i governance strukturen. Det gjaldt dog ikke byernes industrielle produktion¹⁰.

Som også påpeget af Grandjean har man under industrialiseringens epoke sammenblandet købmanden og kræmmeren i "forretningsmanden", og moralsk, med teoretisk afsæt i neoklassisk teori, givet forretningsmanden lov til at forfølge egeninteresse uden hensyn til samfundet. I industrialiseringens terminologi smelter den gode købmand og kræmmeren sammen i den profitoptimerende virksomhed. Virksomheder er sat i verden for at profitoptimere, og kun ved at de holder deres fokus på profit, optimeres samfundets velfærd (jf. Velfærdsteoriens første hovedsætning). Tager købmanden eller virksomheden andre hensyn i betragtning, sender de forkerte signaler til andre agenter, hvilket vil forhindre den optimale ressourceudnyttelse.



Figur 4. Indkomst andel for de rigeste 10% i USA (inkl. kapitalgevinster). Tilpasset fra Thomas Piketty's "Capital in the Twenty-first Century." (Piketty, 2014)

Markedet fik lov til at dominere frem til krakket i 1929 (dog afbrudt af prisreguleringer under 1. verdenskrig), hvorefter staten fik en mere fremtrædende rolle i governancestrukturen. Dette skete med hjælp fra et demokratisk flertal, hvilket indikerer at markedsdominansen havde ført til en høj grad af ulighed (se Figur 4). Det er interessant at se, hvordan Birck, professor i økonomi og medlem af Folketinget for de Konservative, i sin lærebog fra 1928 omtaler kapitalismen som noget der er gået for vidt:

¹⁰ Her synes Ostroms designprincip, der foreskriver at governance kun virker lokalt, at have været gældende. (Ostrom, 1990).

...min Opfattelse af moderne Kapitalisme, at den er gaaet over Gevind og ligesom et andet mægtigt og ypperligt Resultat af menneskelig Organisationsformaaen – Militarismen – er blevet som Frankensteins mekaniske Dukke eller Golem og, gledet fra vor kontrol, nu som en løssluppen Naturmagt truer ikke blot den Retfærdighed, der er al Morals Grundvold, men også den Rationalitet, der er Kapitalismens egentlige Væsen og Eksistensberettigelse. (Birck, 1928, s. 11)

Hvad Birck beskriver, er kræfter, der virker imod menneskets rationalitet og dermed forhindrer det kapitalistiske system i at fremme retfærdighed. Da han beskrev kapitalismen ved århundredeskiftet, var han mere optimistisk (Kærgård, 2000), så noget havde på 30 år udviklet sig anderledes end han havde forestillet sig. De ”kræfter”, han omtaler, er den tendens, han observerer til at prakke kunden unyttige ting på, at anvende *Poker-Psykologi* og resultataflønne sine sælgere så de har incitament til at anvende mindre moralske metoder. Her kommer den gode købmand versus kræmmeren altså igen i spil, og han mener, samfundet udvikler sig i en forkert retning:

Jeg har fremstillet de Købmandens samfundsnyttige Funktioner, der skal udføres under alle Samfundsforhold også i den socialistiske Stat, og jeg har fremstillet det ideale Krav, Købmanden skal tilfredsstille. Hvor langt er vi fra dette Ideals Virkeliggørelse? Længere end vore Fædre i al Fald. (Birck 1928, s. 503, vores understregning)

Det er tydeligt, at Birck ser en stærk stat som en nødvendighed. Tendensen til at ønske en stærkere stat blev forstærket gennem anden verdenskrig. Også i efterkrigstiden så man staten som en vigtig spiller.

In the postwar years of the expansionary state, the clamour in the United States for corporations to do more than simply focus on their business became louder. Influential commentators argued that corporations ought to work with the state to fulfill their corporate social responsibility, and some government officials in the 1960s even asked corporations to hold back price increases as their social contribution to the fight against inflation. (Rajan, 2019 s.195)

At udviklingen mod mere statslig governance allerede var i gang inden 2. verdenskrig afspejles i Grandjeans beklagelse fra 1949:

Snart er den frivillige offerglæde, som er en del af købmandens karakter, blevet noget historisk, avløst af tvang og juridisk pligt og en menneskelig forståelig trang til at forsøge at undgå dem. Det er sandelig ingen løfterig udvikling. (Grandjean 1949, s. 79).

Fra 70'erne, og især gennem 80'erne, fik markedet igen mere magt – anført af Friedmans økonomiske ideologi og fokusering på optimering af shareholder value. Thatcher og Reagan afgav fra politisk hold magt til markederne. Det ses tydeligt i Figur 4, at uligheden i samfundet igen steg.

Præ 1400	Stat (Feudalisme / lensvæsen) og Commons (religiøse gilder)
1400-1630	Commons styrkes gennem oprettelse af laug som en reaktion på den usikkerhed, der fulgte med international handel og krig mellem nationalstater.
1630-1860	Reformationen med skift fra katolicismens fokus på fællesskabet til protestantismens fokus på individualisme og mere magt til markedet. Koncentration af statsmagten gennem indførelse af enevælde.
1860-1930	Industrialisering fremmer markedet yderligere på bekostning af commons. Laug med deres pris- og mængdekontrol nedlægges til fordel for fri prisdannelse. Dog udvikler andelsbevægelsen sig på landet. I perioden sker der en koncentration af formuer samt fattigdomsproblemer.
1930-1980	Staten styrkes som regulator af de frie markeds kræfter. Velfærdsstaten sikrer rimelige arbejds- og levevilkår for danskerne. Teoretisk støttet af Keynesianismen. Uligheden falder i perioden (Fig. 4)
1980-2020	Markedet genvinder sin styrke med omfattende deregulering ført an af Thatcher i UK og Reagan i USA med teoretisk støttet af Milton Friedman. Også omfattende deregulering og stigende omsætning på finansmarkeder. Koncentration af formuer (Fig 2.4), finansiell ustabilitet og finansieringsproblemer for nationalstaterne. Omfattende miljøproblemer.

Tabel 1. Historiske epoker i governance strukturen.

I dag synes både stat og marked at have udspillet deres rolle i forhold til at opnå verdensmålene. Globaliseringen har undermineret statens mulighed for at regulere, og markedet har medført en stigende ulighed og en fokusering på kræmmerens korte sigt fremfor købmandens langsigtede strategier – hvilket har haft konsekvenser på miljøområdet. Derfor appelleres der i høj grad til fællesskabsfølelsen, når det handler om at nå verdensmålene. At lovgive sig ud af problemerne synes ikke muligt.

Når vi snakker om godt købmandskab i forretningsmodellen, snakker vi derfor om virksomheder, der tager ansvar for verdensmålene. Der moralsk forpligtiger sig på at drive forretning, der bringer verden tættere på målene for bæredygtighed.

By custom and, arguably, by law, the operating system of business and of capital markets has followed Milton Friedman's maxim that "the social responsibility of business is to increase profits." Many feel that the operating system as defined by Friedman, functions at the expense of the interest of society, and even at the expense of the long-term interest of shareholders. Even as capitalism's bi-products – technological innovation and economic growth – have unquestionably accelerated and benefited many, we are experiencing increasing inequality and environmental degradation, not to mention the Financial Crisis of 2008. No wonder that many people see increased systemic risk as the inevitable outcome of a flawed operating system. In short, our capitalist system is not fulfilling its unique promise. (Kasoy et al., 2016)

Det bringer godt købmandskab på linje med de angelsaksiske begreber *good corporate citizenship* og *stewardship*, og med Wayne Vissers "CSR 2.0". Her ses virksomheden som den gode borger der bidrager til samfundet. I en globaliseret verden må bidraget også være til det globale samfund.

I terminologien hos Visser (2012) omkring CSR har udviklingen bragt virksomheder fra *The age of Marketing* eller *The age of Management* til *The age of Responsibility* og *Systemic CSR*, der handler om at identificere og tackle de grundlæggende årsager til den ubæredygtige situation verden er i. Dette vil typisk være gennem innovative forretningsmodeller, nye revolutionerende processer, produkter og tjenester. Modus Operandi er Business Models.

Hence, while Strategic CSR is focused at the micro level – supporting social or environmental issues that happen to align with a company's strategy, but without necessarily changing that strategy – Systemic CSR focuses on understanding the interconnections in the macro level system

(society, communities, economies and ecosystems) and changing a company's strategy to optimise the outcomes for this larger human and ecological system. (Visser, 2012)

Neron & Norman (2008) har på samme måde kriterier for *Good Corporate Citizenship*, ifølge hvilke virksomheder ikke blot skal følge lovgivningens ånd, men også betale en fair skat, sørge for at bidrage lige så meget til samfundet som den nyder godt af samfundet, konkurrere fair, etc. Eksempler på virksomheder, der *ikke* bedriver good corporate citizenship eller godt købmandskab kan findes i Mazzucato (2015, 2018)¹¹.

Når det kommer til FN's verdensmål, er governance strukturen afgørende da der er en udbredt opfattelse af, at det ikke er mål, der kan nås gennem en ændret politisk agenda for medlemsstaterne alene. I stedet appelleres der til borgere og virksomheder om, ad frivillighedens vej, at bidrage til at nå målene. Især virksomhederne spiller en central rolle for at opnå verdensmålene.

Business is a vital partner in achieving the Sustainable Development Goals. Companies can contribute through their core activities, and we ask companies everywhere to assess their impact, set ambitious goals and communicate transparently about the results. (Ban Ki-moon, 2015)

Men hvorfor skulle virksomheder pludselig begynde at tage hensyn til verdensmålene, hvis lovgivningen tillader, eller i forhold til aktieselskaber faktisk kræver, det snævre profithensyn? Bruun(2020) argumenterer for en sammenhæng mellem governance, værdiskabelse og adfærd gennem hele menneskeheds historie. Her fremhæves to ekstremer: I jæger-samler samfund var værdiskabelsen meget usikker og præget af elementer af (jagt)held. I forhold til adfærd gjorde optimeringskalkyler ikke stor gavn – de eksogene faktorer var for styrende for udfaldet. At mangle føde var derfor ikke et udtryk for manglende omtanke eller manglende arbejdsindsats. Derfor kan det have givet mening for de, der oplevede overflod, at dele jagtbyttet – næste uge kunne fortegnet

11 Mazzucato (2015,2018) kritiserer bl.a. flere medicinal virksomheder for at lukrere på offentlig forskning uden gennem skatter eller egen forskning at give noget tilbage til samfundet. Ifølge Mazzucato har det bragt nationalstaterne i en situation, hvor de ikke kan finansiere deres aktiviteter. Hun taler således om "Socialization of risk and privatization of rewards". Vores fælles kasse får lov til at betale for grundforskning der f.eks. leder til ny medicin – men når staten skal købe medicinen, får den lov til at betale overpris, og får aldrig del i den profit medicinen genererer. Mazzucato argumenterer for en governance der igen giver mere magt til staten – bl.a. ved at staten får ejerskab/aktier i de virksomheder der bygger på offentlig forskning. Dette kan være løsningen på statens finansielle problem, men det er stadig svært at se, hvordan nationalstaterne kan løse de globale miljø og sociale udfordringer.

være vendt. Anderledes forholdt det sig i industrisamfundet, hvor usikkerheden blev reduceret gennem nye produktionsmetoder. Her var overflod i højere grad et udtryk for fornuftige beslutninger og forudgående vilje til at lide afsavn (forbrug eller fritid). Derfor har der ikke været samme indlysende incitament til at dele ud af overfloden – hverken på individ- eller samfundsniveau. Men industriel produktion optager en stadig mindre del af nutidens værdiskabelse, og meget stærke positive feedback mekanismer i bl.a. den digitale værdiskabelse (tænk på Google og Amazon), har øget usikkerheden og reintroduceret et element af ”held” i værdiskabelsen¹². Dette kan danne grobund for, at deling af overflod og hensyn til det fælles bedste igen bliver en del af et generelt accepteret og forventet æreskodeks.

Moralkodekset omkring godt købmandskab, initieret af købmændene selv som et værn mod den stigende usikkerhed international handel bragte til landet, men understøttet af staten, forsvandt som uformel institution med næringsloven i 1862¹³. Siden da har samfundshensynet været overladt til den enkelte købmand – dog afbrudt af en periode fra 1920-1980, hvor staten i højere grad aktivt beskyttede det fælles hensyn mod markedet. Det dog kun for at give yderligere plads til markeds kræfterne fra 1980 til i dag. Således er markederne de seneste 40 år blevet tiltagende liberaliserede. I samme periode er formuerne blev stadig mere koncentreret på stadig færre hænder, samtidig med, at verden nærmer sig bristepunktet i forhold til den miljømæssige bæredygtighed. Spørgsmålet er, om dette kan føre til en revitalisering af commons og godt købmandskab.

Bæredygtige forretningsmodeller.

Vi har nu set på ”godt købmandskab” som historisk fænomen for at forstå, hvordan danske forretningsmænd historisk har anskuet forholdet mellem deres forretning og det omgivende samfund. Moralkodekset om den gode købmand gav forretningsmanden et pejlemærke i forhold til at afveje egeninteresse med samfundshensyn – en afvejning der på Bircks tid stadig må have stået klar i forretningsmandens bevidsthed. I efterkrigstiden synes pejlemærket dog at være udvisket – til en vis grad erstattet af Grandjeans begrædelse – *tvang og juridisk*

12 Rifkin (2015) beskriver under overskriften ”Zero marginal costs” de fundamentale ændringer i produktionsforhold med digitalisering og automatisering. Om end med hvad der kan forekomme at være naiv optimisme, er hans hovedpointe, at ændrede produktionsforhold nødvendigvis påvirker markedets funktion som govenor eller styringsmekanisme.

13 I forhold til undervisningen af fremtidens forretningsledere, er det ikke kun danske Birck, der refererer til moral som en forudsætning for at drive forretning på en samfundsnyttig måde. En international pendant til Birck finder vi i Marshall der skrev den mest anvendte lærebog frem til anden verdenskrig. Også Marshall refererede i høj grad til moral - mens efterfølgeren på lærebogsmarkedet, Paul Samuelson, bevidst udelukkede moral fra økonomi.

forpligtigelse, mens det siden 70'erne er erstattet af mantraet "*optimizing shareholder value*" (Friedman, 1970).

Samfundshensyn synes i dag, bl.a. med FN's verdensmål, at have fået en re-vitalisering under overskriften "bæredygtighed". Men den anskues under mange forskellige overskrifter, og det er svært at fremkalde et klart pejlemærke. CSR, Good Corporate Citizenship", "triple bottom line", doughnut modellen, stewardship mv. er alle modeller, der forsøger at indfange forholdet mellem virksomhed og omgivelser. Når der eksisterer så mange forskellige modeller, der diskuterer virksomhedens samfundsansvar, kan man spørge sig selv, hvilken værdi det giver at inddrage det historiske perspektiv på godt købmandskab. Kan det historiske blik bidrage til at forstå moderne virksomheder – herunder virksomhedernes syn på deres samfundsansvar i forhold til bæredygtighed i bredeste forstand?

Inden vi forsøger at besvare dette spørgsmål, må vi gøre en kort status over samfundsansvar og bæredygtighed i eksisterende forretningsmodeller. Herunder må vi også se på, hvad virksomhederne eller forretningsmodellerne selv ser som deres overordnede formål – "the WHY". Handler det om profitoptimering (og med hvilket tidsperspektiv?)¹⁴, eller defineres formålet bredere? De klassiske modeller anført af Kotler har selvsagt ikke bæredygtighed med – de hidrører fra en anden epoke¹⁵. Men heller ikke Osterwalders populære og udbredte Business Model Canvas (BMC) omfatter i sin grundform bæredygtighedsaspekter. Purpose (the WHY) indgår heller ikke i modellen, ligesom der kun er fokus på én bundlinje – den økonomiske. Sociale og miljømæssige benefits og omkostninger er der ikke taget højde for. Men der eksisterer flere forsøg på at integrere bæredygtighed i BMC.

Bæredygtighed i business model design

Ideen om at anvende de nye generiske forretningsmodeller (forstået som modeller der kombinerer value proposition med supply chain, customer interface og finansielle strømme) med bæredygtighed, kan føres tilbage til Boons & Lüdeke-Freund (2013). Deres argument er, at man ved hjælp af de nye forretningsmodeller, netop kan foretage en afvejning mellem på den ene side forretningsmodellens evne til at genere profit ved at skabe værdi, og på den anden side dens sociale og miljømæssige omkostninger. Fremfor at diskutere, hvor "man får mest miljø for pengene", bør man diskutere, "hvor kunderne (og samfundet)

14 Defineres formålet som "optimizing shareholder value", overlades spørgsmålet om tidsperspektiv til markedet – her er det købere og sælgere af virksomhedens aktier, der afgør tidsperspektivet.

15 Kotler selv har også selv udviklet sit begrebsapparat med "mind share, heart share og spirit share" (Kotler et al., 2010).

får mest værdi for miljøet”. Optimere værdiskabelsen med bæredygtighed som bibetingelse, fremfor at minimere miljømæssige omkostninger for en given produktion eller en given behovopfyldelse.

Bocken (2014) peger ligeledes på, at innovation i retning af større bæredygtighed kræver udvikling af nye forretningsmodeller, der går ud over det økonomiske fokus, og også identificerer miljømæssig og social værdi gennem en organisations handlinger. Med hans idealiserede business model Arketyper (Bocken et al., 2014) gør han det muligt for virksomheder at blive inspireret og efterfølgende tilpasse deres nuværende forretningsmodel til en særlig “arketype”¹⁶.

For netop at give virksomheder en metode til at fremme bæredygtigheden i valget af forretningsmodel (og i vores terminologi - fremme det gode købmandskab), har mange forsøgt at integrere bæredygtighedshensyn i BMC. Man kan inddele disse tilføjelser til det oprindelige BMC i fire kategorier, hvor nogle af modellerne for bæredygtig BMC omfatter mere end én af kategorierne:

- Formål. På linie med Hutton (2015) vægter flere bæredygtige BMC’er, at der defineres et bæredygtigt purpose eller formål med forretningsmodellen.
- Flere bundlinier. I flere af de bæredygtige BMC’er tilføjes flere bundlinier, så profithensynets indtægter og udgifter ikke står alene.
- Udvidelse af kategorierne i det oprindelige BMC. Fremfor at ændre selve strukturen i BMC, vælger man i nogle af de bæredygtige BMC’er, at udvide kategorierne i det oprindelige BMC.
- Udvidelse af metoden til udarbejdelse af bæredygtige BMC’er.
- 3-lags BMC’er. En anden metode til at integrere bæredygtighed i BMC er at lave et canvas for hvert af de tre bundlinier – Profit, Planet og People.

I det oprindelige BMC er det implicitte formål at generere profit, men som vi har påpeget med det historiske godt købmandskab, kan det overordnede formål med at drive forretning være et andet. Man kan diskutere, hvor specifikt dette formål skal være. Fichter & Tiemann (2015) vælger det engelske ord purpose, mens Upward & Jones (2015) vælger det mere specifikke goal. Fordelen ved at fastsætte et veldefineret mål er naturligvis, at omverdenen kan holde virksomheden op på, om målet nås. Omvendt kan det i bæredygtigheds sammenhæng have uheldige konsekvenser at opsætte målbare goals – det kan resultere i, at man bevidst eller ubevidst overser andre mål. En genopdagelse af godt købmandskab ville tale for et purpose fremfor et goal fordi det taler til en samvittighed fremfor en mere snæver målopfyldelse.

¹⁶ Arketyperne hos Bocken et al. svarer ikke til de arketyper vi her har præsenteret, men relaterer sig til vejen mod større bæredygtighed, f.eks. reduktion af ressourceforbrug, genbrug af affald, vedvarende energi, levere funktionalitet fremfor ejerskab etc. (Bocken et al., 2014).

I flere bæredygtige forretningsmodeller suppleres eller erstattes det overordnede formål med flere bundlinier. Således tilføjer CASE Competencies for a sustainable socio-economic development (2016) en bundlinie for ”Eco-Social” omkostninger og indtægter.

I mange af de bæredygtige forretningsmodeller ændres eller tilføjes der til de oprindelige kategorier. Flere gør i denne sammenhæng brug af begrebet ”stakeholders”. Således bliver kunden hos Upward & Jones (2015) og Fichter & Tiemann (2015) blot en blandt flere stakeholders på outputsiden. Dette er interessant, fordi mange finder det rigtig svært at tænke de sociale aspekter ind i forretningsmodellen. Samtidig er det i god tråd med essensen af godt købsmandskab – at der skal tages hensyn til hele lokalsamfundet. Her kommer man ikke uden om *People*. En relation mellem en producent og en kunde ligger i et eller andet omfang beslag på nogle af vores fælles ressourcer – og vi har som verdenssamfund en interesse i, hvordan ressourcer bliver brugt. Selv om sælger og kunde har indvilget i et bytte, vil andre stakeholders altid have en interesse i byttet.

Andre inddrager også stakeholders på input-siden. Fichter & Tiemann (2015) introducerer således konkurrenter sammen med andre stakeholders på input siden. Samtidig fjerner de channels og customer relations. Denne prioritering synes ikke intuitiv i forhold til bæredygtighed. Både channels og relationen til kunden kan være afgørende i forhold til både de sociale og de miljømæssige aspekter af godt købsmandskab. Kunden ses mellem værditilbuddet og konkurrenterne, og ses som en stakeholder ved siden af andre stakeholders. Der er således rigtig mange ”grønne” BMC’er der inddrager stakeholders, men der hersker en del usikkerhed om, hvor de bedst tages i betragtning. Måske fordi stakeholders både kan befinde sig på input-siden og på output-siden.

Essensen i at arbejde med BMC handler meget om processen, hvor en trial-and-error tilgang sikrer at alle sten vendes gennem udarbejdelse af mange canvas, af Osterwalder & Pigneur (2010) benævnt som BM sketching og BM prototyping. Her benytter Osterwalder sig af hjælpe spørgsmål undervejs i processen. Fichter og Tiemann (2015) har suppleret disse hjælpespørgsmål med et parallelt sæt af bæredygtigheds spørgsmål.

Endelig findes der eksempler, hvor man tager skridtet fuldt ud, og laver et canvas for hver af de tre bundlinier; Profit, Planet og People. Det drejer sig bl.a. om Upward & Jones (2015) samt Joyce & Paquin (2016). ”The Triple Layered Business Model Canvas” (TLBMC) af A. Joyce & R. Paquin (2016) tager udgangspunkt i Osterwalders one-pager BMC og tilføjer to ekstra bundlinier – men fordelt på 3 forskellige sider (Figur 5). Det første lag (Osterwalders BMC) kaldes herefter ”Economic Business Model Canvas”. Det andet lag kaldes ”Environmental Life Cycle BM Canvas”, mens det sidste lag har fået betegnelsen ”Social Stakeholder BM Canvas”. De ekstra lag, som repræsenterer Profit, Peop-

le og Planet på selvstændige sider, gør det muligt at gå dybere ned i hvordan der skabes, leveres og indfanges værdi på hvert af de 3 områder (se Figur 5).

When outcomes such as environmental or social benefits are desired, an organization must design those into its system for them to take place. By adding layers to the original business model canvas, we seek to contribute to the creation of more sustainable business models. There are no guarantees that business model transformation alone will insure sustainability. Hopefully, the 20th century industrial growth paradigm should give way to a new paradigm on sustainable prosperity in the 21st century (Joyce & Paquin, 2016).



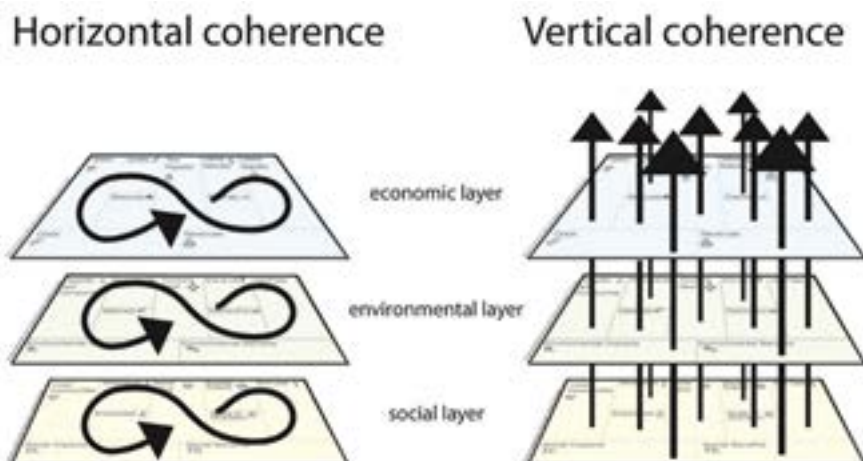
Figur 5. The Triple Layered Business Model canvas: A tool to design more sustainable business models. Kilde: Joyce & Paquin (2016).

Ved at bruge et 3-pager værktøj gør Joyce & Paquin dimensionerne i forretningsmodellen mere overskuelige end de canvas, der forsøger at presse alt ind

på én og samme side. Det er et forsøg på at bevare det overblik, som Osterwalders originale canvas er skabt til at give, men der ligger en udfordring i at gå på tværs af de tre canvas og få sammenhæng mellem de 3 lag. Joyce & Paquin imødekommer dette ved at indarbejde begreberne “horisontal & vertical coherence” (se Figur 6).

Each layer supports a horizontal coherence, or an integrated approach to exploring an organization's economic, environmental or social impact, by highlighting key actions and relationships within the nine components of each layer. Combined, the three layers provide a vertical coherence through connecting the components of each layer to their analogs in the other layers, further elucidating key actions and connections and their impacts across layers. Integrating the economic, environmental, and social layers supports a more robust and holistic view of an organization's business model through its actions and relationships...(Joyce & Paquin, 2016).

Det hører med til historien, at Joyce & Paquin har arbejdet sammen med Osterwalders medforfatter og partner Yves Pigneur omkring deres 3-lags canvas, der oftest ses illustreret med udgangspunkt i Nespresso's BMC. Så på en måde kan man sige, at TLBMC nok er det tætteste vi p.t. kommer på et “Osterwalder sustainable BM Canvas”.



Figur 6. TLBMC skaber to nye dynamikker: Vandret og lodret sammenhæng. Kilde: Joyce & Paquin (2016)

Bæredygtige forretningsmodeller og Godt Købmandskab

Ovenstående (simplificerede og ufuldstændige) overblik over forskellige modeller og værktøjer til design af bæredygtige forretningsmodeller kan være et nyttigt perspektiv, men ud fra vores diskussion om godt købmandskab savnes governance perspektivet, ligesom der savnes et overordnet pejlemærke. De præsenterede modeller har en tendens til at overse relationer der går på tværs af de tre bundlinjer – og tildeler efter vores mening ikke nok vægt til det overordnede purpose.

Særligt i forhold til værdiskabelsen, er det vigtigt at kunne gå på tværs af de tre bundlinier. I Osterwalders oprindelige BMC afhænger værdiskabelsen af, om der skabes værdi for kunden – altså værdi for de aktører, der genererer indkomststrømme til virksomheden. I en bæredygtig sammenhæng, må der fra den værdi, der skabes til kunden, trækkes eventuelle samfundsomkostninger, og tillægges eventuelle samfundsgevinster. Mens det at skabe samfundsværdi må være et krav i forhold til at være en bæredygtig virksomhed, er det ikke en garanti for, at virksomheden eller forretningsmodellen i sig selv er bæredygtig. I BMCanvas terminologi skelner man mellem *generating value* og *capturing value*. En bæredygtig forretningsmodel genererer værdi for samfundet som helhed – men den forstår også gennem denne aktivitet at generere et overskud til sig selv – at indfange værdi og generere profit. Kræmmeren, derimod, genererer profit gennem *rent-seeking* – at indfange profit uden først at generere nogen værdi.

Selv om forretningsmodellerne alle omfatter People i en eller anden forstand, er der få overvejelser omkring adfærden. Adfærd og governance må nødvendigvis betragtes under ét (Bruun, 2020). I alle de tre rene governance former afhænger bæredygtighed af, om hensyn til *Planet* indgår i agenternes præferencfunktioner, og under stat og commons er bæredygtighed heller ikke noget, der er indbygget i styringsmekanismen. Vil man have bæredygtighed, må man altså overveje, hvad der kan motivere mennesker til at vælge bæredygtighed. Er vi grundlæggende rationelt optimerende mennesker, eller er vi drevet af andre ting også? Commons som den tredje governance metode antyder, at man kan appellere til andet end egen interesse i snæver forstand.

I dansk industris undersøgelse af virksomheders forhold til bæredygtighed (Dansk Industri (2019)) svarer flest virksomheder, at deres motivation for at arbejde med bæredygtighed er moral og etik. Andre forhold tyder dog på, at det kan være et universelt svar – at mennesket grundlæggende måske er et socialt og moralsk væsen, fremfor at være det egennyttige individ, som økonomisk teori har betragtet det som de sidste 150 år (Hodgson, 2016). Dette kan have betydning for, hvordan man anskuer forholdet mellem governance og adfærd – og det kan navnlig have betydning for mindre virksomheder, hvor ledelsen er

tættere på alle aspekter af drift og strategi. Man kan argumentere for, at netop dette forhold kan bidrage til at få de sociale aspekter ind i bæredygtige forretningsmodeller – og netop de sociale aspekter – People – får ofte en overfladisk behandling i forhold til de mere konkrete miljømæssige aspekter. Hvordan dette kan ske, ser vi nærmere på i kapitel 4 ”Godt Købmandskab som Pejlemærke for Nordjyske SMV’ers Arbejde med Bæredygtighed” (Bruun et al., 2020).

Konklusion

Vi har diskuteret begrebet ”Godt købmandskab” og beskrevet, hvordan dette har udviklet sig gennem århundreder frem til i dag, hvor vi ifølge Visser (2014) står på tærsklen til ”the age of responsibility”. En tid, hvor behovet for at drive godt og ansvarsbevidst købmandskab fremfor at jage hurtig profit gennem ublu kræmmervirksomhed, måske er større end nogensinde før. Vi lever i en tid, hvor vi, i modsætning til perioden 1930-1980, *ikke* kan forvente at statens governance kan værne miljø og mennesker mod konsekvenserne af markeds kræfterne, fordi problemerne og markederne er globale, mens nationalstaterne er geografisk begrænsede.

Business Model Canvas blev udviklet til hurtigt at kunne identificere og indfange nye værdiskabende forretningsmodeller – værdiskabende aktiviteter der lå udenfor det industrielle kompleks, der dominerede værdiskabelsen fra 1930-2000. Herefter synes der at være bred enighed om, at en ny industriel revolution tog over – ofte benævnt industri 4.0. Men BMC er ikke udviklet til at sikre bæredygtighed. Der er adskillige forsøg på at indfange bæredygtighed i nye versioner af BMC – men ingen af dem synes at kunne erstatte den bæredygtighed der var indbegrebet af det historiske moralkodeks, godt købmandskab.

I perioden 1860-1980 stod godt købmandskab stærkt i bevidstheden hos mange forretningsfolk. De gode købmænd blev konstant udfordret af kræmmere, der vægtede hurtige profitter højere end den langsigtede forretnings bæredygtighed. Frem til 1930 var det den fælles bevidsthed, commons, der hjalp den gode købmand til overlevelse. Gode borgere havde ikke lyst til at indgå relationer med kræmmere. Efter 1930 blev den gode købmand i højere grad bistået af det statslige apparat og lovgivningen – man kan argumentere for, at det var blevet sværere for den enkelte borger at gennemskue, hvem der var kræmmeren og hvem der var den gode købmand, og derfor var der behov for lovgivning. Siden 1980 er kræmmeren blevet hyldet, og har fået friere tøjler med markedernes liberalisering og globaliseringen. Den gode købmand har ikke haft mange chancer overfor kræmmeren. Staten har haltet bagud med sin lovgivning, forbrugeren har ikke kunnet gennemskue kræmmeren – og har også efterspurgt kræmmerens lokkende gode tilbud, ligesom de øvrige forretningsfolk har haft

svært ved at navigere i den nye verden. Forretningsverdenen har manglet et pejlemærke.

Meget tyder på, at commons er ved at vågne op som governance mekanisme. Især yngre forbrugere stiller sig kritiske overfor tidligere tiders ”brug og smid væk”-kultur og deres falden på halen for kræmmerens gode tilbud. Samtidig forsøger en ny generation af forretningsfolk at kombinere profit og bæredygtighed – at lave forretning på bæredygtighed på en bæredygtig måde. Men hvad er bæredygtigt, og hvad er ikke? Det kan være svært for såvel forbrugeren som forretningsmanden at gennemskue. Med revitaliseringen af godt købmandskab som forretningsprincip er det vores forhåbning at tydeliggøre et moralkodeks til fremme af bæredygtighed på tværs af de tre bundlinjer Profit, Planet og People.

Litteraturliste

- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
- Ban Ki-moon (2015), Global Economic Forum in Davos, Switzerland. Lokaliseret på: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2015/sessions/tackling-climate-development-and-growth>
- Berg, R. (1948), Nogle Gamle Danske Købmandstyper, Handels- og Søfartsmuseets Årbog. Årg. 7 ss. 130-143.
- Birck, L.V. (1928), *Den Økonomiske Virksomhed* – Bind 1-2.
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., Evans, S. (2014), A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *J. Clean. Prod.* 65, 42-56
- Boons, F., Lüdeke-Freund, F. (2013), Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *J. Clean. Prod.* 45, 9-19
- Bruun, C. (2021), Intuitions about welfare under the constraint of computability. I *Keynesian, Sraffian, Computable & Dynamic Economics - theoretical and simulational (numerical) approaches*, ed. by K.Vela Velupillai, Palgrave Macmillan, London ss. 33-57.
- Bruun, C. (2020), How modes of value creation affect forms of governance and methods of decision-making – a historical perspective. *Journal of Creating Value*, forthcoming. Presented at the Third Global Conference on Creating Value, Creating Value Alliance, Online conference June 2020.
- Bruun, C., L.K. Andersen og J.G. Kyhnau (2020), Godt Købmandskab som Pejlemærke for Nordjyske SMV'ers Arbejde med Bæredygtighed. I ”Godt Købmandskab i det 21. Århundrede” ed. af K. Cortsen og M. Fast.
- Dansk Industri (2019), Ni ud af ti danske virksomheder gør bæredygtig forretning.

- de Moor, T, J. Lucassen og J. L. van Zanden (2008), eds, *The return of the Guilds*, *International Review of Social History*, vol. 53.
- Drucker, P. (1994), *The Theory of the Business*, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, p. 95-104.
- CASE Competencies for a sustainable socio-economic development, Vienna University of Economics and Business, Institute for Ecological Economics (2016), *Sustainable Business Model Canvas*, Project Description, <https://www.case-ka.eu/index.html%3Fp=96.html>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone. ISBN 9780865713925. OCLC 963459936.
- Fichter, K. & Tiemann (2015). *Sustainable Business Canvas*. Universität Oldenburg, Borderstep Institut.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits". *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Grandjean, L.E. (1949), *Købmandstypen gennem Tiderne*, *Handels- og Søfartsmuseets Årbog*. Årg.8, ss.62-80.
- Heft, T. (1948), *Købmænd I 100 år*, i "Odense bys historie". Gengivet i Jacobsen, H.H. (1987), *Kræmmerlaug og Købmandslaug i Odense indtil 1862*. *Fynske Årbøger*.
- Hansen, C.S. (2013), *Købmandskabet kan ikke undværes*, Berlingske, man. d. 22/7 2013.
- Hodgson, G.M. (2015), *Conceptualizing Capitalism – Institutions, Evolution, Future*. The University of Chicago Press.
- Hodgson, G.M. (2016), *Economists Forgot Smith and Darwin's Message: Society Cannot Function Without Moral Bonds*. *Economics.com*.
- Hutton, W. (2015), *How Good Can We Be – Ending the Mercenary Society and Building a Great Country*. Little Brown.
- Joyce, A., Paquin, R.L., *The Triple Layered Business Model Canvas (2016): A tool to design more sustainable business models*, *Journal of Cleaner Production*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kassoy, A., B. Houlahan og J.C.Gilbert (2016), *Impact Governance and Management: Fulfilling the promise of capitalism to achieve a shared and durable prosperity*, Center for Effective Public Management at Brookings.
- Kotler, P., H. Kartajaya og I. Setiawan (2010), *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit* (Wiley)
- Kristensen, H.K. og B.Poulsen (2016), *Danmarks Byer i Middelalderen*. Aarhus Universitetsforlag.
- Kærgård, N. (2000), *Det 20. Århundredes økonomiske karakteristik og det 21.s horoskop*, *Nationaløkonomisk tidsskrift* vol. 138 ss.1-12.

- Mazzucato, M. (2015), *The Entrepreneurial State – Debunking Public vs Private Sector Myths*. Anthem Press.
- Mazzucato, M. (2018), *The Value of Everything – Making and Taking in the Global Economy*. Allen Lane.
- Neron, P.-Y. og W.Norman (2008), *Citizenship, Inc.: Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens?*, *Business Ethics Quarterly*, Vol.10, No.10 (Jan., 2008), pp.1-26.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the commons – the evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Piketty, T. (2014), *Capital in the Twenty-First Century*. Harvard University Press
- Rajan, R. (2019), *The Third Pillar – The revival of Community in a Polarized World*. William Collins.
- Rifkin, J. (2015), *The zero marginal cost society – the internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. St.Martin's Griffin.
- Upward, A., & Jones, P. H. (2015), *An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science*. ("The Flourishing Business Canvas")
- Visser, W (2012), *The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0*. Kaleidoscope Futures Paper Series, No. 1.
- Visser, W (2014), *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol 5, No 3
- Wirtz, BW (2011), "Business Model Management – Design – instruments- success factors". Springer.

3. Den moralske forpligtelse i Godt Købmandskab

CECILIA C. G. FAST & MICHAEL FAST

Indledning

Verden er altid i forandring, dens bevægelse fremtoner fra fortiden i nuet og sætter aftegn til fremtiden. Hvad mennesker gør nu og her, er i tråd med fortidens historier men altid i konstant bevægelse. Mennesket giver mening til sig selv og til andre, og sammen skabes kultur der indeholder udtryk og formler for tænkning, handling og væren. I mange henseende er vi uvidende om den diskurs, vi genskaber og reproducerer, men sporene er der, hvis blot man leder. Det at lede og forstå verden, hvor nutidens udsagnsord som kompleksitet, foranderlig, hurtighed, modsætningsforhold etc., gør det til en uendelig proces. Denne forståelse må logisk også indeholde de samme begreber, for bare at kunne nærme sig en forståelse af noget af verden. At forstå er en proces, og en proces som ikke kan reduceres til metoder, teknikker eller mængde af data. Det er noget mere. Netop for at verden er der i sin uendelighed og som værende ikke lineær og kausal på så mange områder, forlanger en forståelse af den, at blikket vendes indad, mod den der betragter, og dem der er involverede. Man kan udtrykke, at forståelse af verden er at engagere sig i en refleksiv praksis og gennem denne læren om verden også er lære om sig selv. Netop her er den sociale virkelighed mulig, idet menneskets bevidsthed om sig selv og andre skaber muligheder for forståelse og videns produktion.

Verden er en verden, hvori der handles, og både denne handling i verden og dette forsøg på forstå verden, må forlange en betragtning af mennesket som et moralsk væsen. Forståelse af mennesket og af moralen er som al anden forståelse betinget af en erkendelsesproces. Moral og erkendelse er noget der betinger menneskets væren, herunder at det er underliggende enhver aktivitet omhandlende fremstilling af noget og interaktion med andre. Det er betingelsen for det sociale og for samfundet (jf. Clark & Fast 2019).

I fremstillingen og interaktion med andre træder Godt Købmandskab frem som et nutidige men også et gammelt begreb. Det danner rammer for menneskets væren i livet – i dets livsverden, og på mange måder fæster det sig til flere aspekter af menneskets liv. Begrebet i sig selv, har tilknyttet forskellige meninger, men det traditionelle kendetegn kan ses som: at tjene penge på handel med andre mennesker. Hele det økonomiske system er bygget op om denne kendsgerning, såvel som et menneske arbejdsliv, er centreret om at skabe indtægt. Det simple men også vanskelige forhold er, at penge er en nødvendighed for at leve et anstændigt liv. Kun få mennesker kan undvige denne skæbne. I alt dette viser Godt Købmandskab sig med flere aspekter, alt fra forhandling om salg og køb af produkt eller service, forhandlinger om løn for ens tid, til de basale behov og nødvendige materielle goder, og med alle de handlinger mellem virksomheder, som påvirker samfundet og verdens natur.

Det er netop her, i *handlingens tanke* og i *handlingen* i Godt Købmandskab, den moralske forpligtelse befinder sig. Dette kapitel vil gennem en logisk analyse diskutere, hvordan Godt Købmandskab indeholder en moralsk forpligtelse, som måske kan benægtes og forsøges at undviges, men den moralske forpligtelse er allestedsværende. Der vil belyses og argumenteres for, at man ikke kan tænke økonomi for sig og moral for sig. Det er først, når vi tænker og handler økonomi og moral sammen, at man kan tale om Godt Købmandskab. Moral er både universel og samtidigt i subjektet, men den er ikke umiddelbar og derfor må diskussionen være funderet i en logisk analyse (jf. Kant og den rene logik 1929). Moralen forlanger en bevidsthed, som kun kan træde frem gennem en erkendelsesproces. En forståelse af Godt Købmandskab må ses i moral, at forholde sig til den anden, og i erkendelse og udvikling af en moralsk bevidsthed.

En bemærkning af dette er, at vi kan se i vores diskussioner med medmennesker, at der opstår et engagement eller ”ophidset” debat, om hvad moral er, samt hvad mennesket er. Det er godt, men nogle gange rejser diskussionen sig på baggrund af en forveksling af moral og sociale normer. På den ene side kan vi sige, at netop engagement peger på dels vigtigheden om at diskutere moral i erhvervsøkonomi og i den brede samfundsdiskussion, men det peger måske også på, at moraldiskussionen vækker følelser i folk, og at man måske ikke helt er bevidst om disse følelser. På den anden side er der tilsyneladende blandt nogle/mange forestillinger om, at moral er ud fra et kulturelt eller nationalt perspektiv. At moralen er determineret af noget bestemt i en kultur – at ”det er deres moral” i denne kontekst. Her er det rent logisk at huske forskelle på at begrebsbestemme fænomener, og i dette tilfælde forholde sig til hvad er moral, og hvad er en bestemt social norm i en bestemt kontekst, bestemt af tradition og magt diskurs. Det vil sige, at mennesker handler på en bestemt måde, hvilket er betinget af en norm eller en magt diskurs.

Moral

Begrebet moral har historisk haft forbindelse til idéer om Gud/det guddommelige, om det gode og det onde, til koncepterne om rigtig og forkert og til den menneskelige drift om ville handle godt og være god. Idealet og kampen mellem det gode og det onde, at handle rigtigt og forkert, har gennem menneskets historie dannet ramme for civilisationens opstående og det moralske aspekt indtræder i flere henseender i samfundet og i menneskets livsverden. Moral er et kompleks, ikke kun i tanker og handlinger men også i det, at definere moral som love og absolutte moralske sandheder. Gennem historien ses det, at i forskellige kulturelle systemer er love blevet konstrueret i moralens navn, og de juridiske og sociale loves ideer om moral udspiller sig i hverdagslivet i virksomheder og alt socialt liv. Moralens dimension omfavner os i enhver handling og situation, og er tilknyttet det enkeltes menneskes idé om moral men samtidigt må moral være noget universelt. På den ene side er mennesket en verden i sig selv, men på den anden side lever vi i en intersubjektiv verden, hvorved vi giver mening til hinanden gennem kulturens virke. Men moralen kan ikke forklares afgrænset kulturelt, den må have en universel gyldighed. Moralens må gå udover kultur og religiøse systemer, og at moralen dermed er noget, der forbinder os alle og er essensen af eksistensen af menneskelighed og samfund. Den moralske universelle gyldighed er en betingelse, når man fremsætter en moralsk sandhed gennem logikken. Sandheden kan ikke være bundet til en bestemt tid eller sted, da den må være betinget i menneskets universelle eksistens.

Diskussionen om moralens kompleksitet bliver udfoldet i Kants værk: *Kritik af den rene fornuft* (1781) og i K.E. Løgstrup: *Den etiske fordring* (1956), og vil være med til at danne forståelsesramme for argumentationen; *At Godt Købmandskab ikke kan tænkes uden den moralske forpligtelse*. Kant og Løgstrup anskuer både moral som en grundbetingelse for menneskets eksistens; det at være menneske er en moralsk forpligtelse. Et af argumenterne for vigtigheden af en bevidsthed om den moralske forpligtelse kan findes i Løgstrups udtalelse, at man i mødet med den anden står med den andens liv i hænderne.

”Det betyder endvidere, at det andet menneske må være sådan henvist til mig, at alt kommer an på, hvad jeg og ingen andre gør og siger i det forhold, og hvad jeg gør nu og her, og ikke hvad jeg gør til enhver anden tid og på anden måde. Når ens forhold til det andet menneske er stedet, hvor ens forhold til Gud afgøres, må det samtidig være stedet, hvor det andet menneskes tilværelse er sådan på spil, at ens svigten er uoprettelig” (Løgstrup 2010:13).

Den centrale anskuelse der træder frem i citatet er, at den moralske forpligtelse er ift. den anden og for sig selv, samt at der indtræder en kropslighed gennem handling. Alle handlinger griber ind i den fysiske verden – og i den andens verden. Løgstrup fokuserer derigennem på relationen mellem mennesker som den etiske fordring, hvis eksistens mennesket ikke kan benægte og må forholde sig til.

I Kants morallov træder særligt frem:

“Two things fill the mind with ever-increasing wonder and awe, the more often and the more intensely the mind of thought is drawn to them: the starry heavens above me and the moral law within me.” (Kant 1929/1788, p. 220) ...”Act so that you use humanity, as much in your own person as in the person of every other, always at the same time as end and never merely as means.” (Kant 1929: p. 170)

I Kants betragtning belyses moral som en del af menneskets væren, som i sit væsen værende noget andet end naturen: at naturen handler efter naturens love, og hvor menneskets eksistens må være betinget af en universel moral, som drejer sig mod at gøre det gode. At den universelle moral er en tanke vi ikke kan undslippe, fordi den moralske forpligtelse er allestedsnærværende og en betingelse i menneskets væren.

Godt Købmandskab og moralens nødvendighed

I fortællinger om virksomheders drift og Godt Købmandskab, er der umiddelbart ikke i empiriske undersøgelser og teoretiske diskussioner, eller i mediers beskrivelse og omtale, en forankring i en moralsk diskussion. Netop fravær af moral i beskrivelser og diskussioner synes det væsentligt at belyse. Historisk kan vi tale om slavearbejde (hvor handelstrianglen mellem Europa, Afrika og Amerika gjorde mange købmænd rige, men næppe gode i moralsk forstand), diverse forurenings sager (Cheminova, Grindsted etc.), brug af børnearbejde (underleverandører i Asien og Afrika), giftigt materiale i komponenter i produkter (asbest, PVC, PBDE, TBBPA, bly etc.). I nutiden kan historier som hvidvask, moms- og aktierefusion, Stein Bagger sagen, OW Bunker, offentlig forvaltning med svindel, bestikkelse eller tilsidesættelser af sociale rettigheder, rydning og handel med træ fra regnskoven (eks. til forbrænding, grillkul), eksport af affald og giftige stoffer til lavindkomst lande, salg af tvivlsom medicin til lavindkomst lande etc. Hertil kommer alle de diskussioner, som både er historiske og nutidige, om mangel på moral, når det handler om at forholde sig til den anden, hvor ligestilling, rasisme og sexisme bliver ved at være moralske punkter i den sam-

fundsmæssige debat. Det er ikke kun klimaforandring og miljøproblematikker, der bringer nye udfordringer med sig for Godt Købmandskab, og som skaber behov for nye perspektiver, der forlanger refleksion og overvejelser. *Covid-19* pandemien har forandret verden. Den har ramt alle, og gør ikke umiddelbart forskel mellem rig og fattig, hvid eller brun, mand eller kvinde. Dens tilstedeværelse bærer med sig et tydeligt bevis på, at vi alle er forbundne. Midt i denne situation, frembruser protesterne i bevægelsen *Black Lives Matter*, der har bredt sig ud i verden i et opråb om moralsk forpligtelse: at se den sorte som et menneske, og et menneske der er undertrykt af systemet og strukturer i kultur. Bevægelsens eksistens er og kan ikke ignoreres af verden, og selv om den er uklar i sin fremtrædelses form, så er der en bevægelse om protest over racisme og ulighed. Det væsentlige i oven stående eksempler er ikke omfanget eller sandhed i fortællingerne, men at der er en bevægelse i det globale samfund, på flere områder, der omhandler moralske diskussioner. Dette betyder, at ikke bare samfundet og en politisk diskussion, men også virksomheder forholder sig til dem netop fordi de er en del af menneskets virkelighed og verden. Dette dialektiske samspil er netop også moralsk, som en del af menneskets væren og menneskeligheden.

Generelt omhandler mange af disse eksempler en økonomisk tænkning med reducering af udgifter eller berigelse, men også uvidenhed, og hvor der er et rent økonomisk rationale der ligger til grund for handlingerne. Med den rene økonomiske rationale, henvises til et perspektiv, hvor regnestykket omhandler den rene profit og tilsyneladende ikke andet. Der er i dette også en ide om at ”sådan er det” – systemet og markedskræfterne er indrettet på denne måde, og det skal nok regulere sig selv, på et tidspunkt. Eller at jeg/vi er så små/alene, at vi ikke kan gøre en forskel eller bestemme. Disse udsagn har altid været en betingelse for menneskets eksistens. Eller at liberalisme giver frihed til at handle, som man vil, og at forbrugerne bare kan vælge noget andet. Til det kan siges, at nogle ting har forandret sig – men har forandret sig netop gennem et moralsk pres, gennem modstand og kamp – at kvinder kan stemme til valg (i de fleste lande), at slavearbejde (i sin rene form) ikke er praksis. Det handler også om, at forbrugerne vil have vanskeligheder ved at gennemskue eller søge viden om tingene og produkter, og at det moralske vanskeligt kan lade sig gøre. De oplagte eksempler er økologi, burhøns, mindre kød, at blive vegetar/veganer. Det er muligheder, som bliver diskuteret, og som kan lade sig gøre for den enkelte i en stillingtagen.

Tilbage står en konstatering, at der i ovenstående er mange eksempler, hvor der stadigvæk er problemer med at leve op til en morallov. Der præsenterer sig en global diskurs, hvor mange mennesker, parlamenter og myndigheder erkender problematikkerne. FN's 17 verdensmål samler netop op på dette, gennem at forholde sig til og formulere universel moral love og en stræben mod en ny praksis og diskurs. Modsætningsforholdet til moral problematikken er bevæ-

gelser i verden, som kalder på et andet perspektiv og hvor helhed og balance tænkes ind. En balance der både må omfatte mennesket, naturen og samfundet. Eksempler kan findes i FN's 17 verdensmål for en bæredygtig udvikling, Verdens Naturfond, Greenpeace og de mange NGO'er og enkeltpersoner, der kæmper for at blive hørt, Al Gore og David Guggenheim's film *"An Inconvenient Truth"* fra 2006 og som fik Nobels Fredspris i 2007. De er forskellige i deres natur og formål, men det man kan sige på tværs af dem er, at de trænger sig på og skaber nye dagsordener.

Dette som modsætningsforhold til den rene økonomiske rationalitet betyder, at Godt Købmandskab i dag og fremover må forholde sig til mere end en ren økonomisk kalkulation. Hvis bevægelser i verden er der og skaber mening, er det mening virksomheder må forholde sig til. Dette sker mange steder, og hvor diskussioner om CSR, Green Tech, generel sustainability etc., bliver mere og mere inkorporeret, ikke bare i virksomheders og offentlige organisationers strategier og handlingsplaner, men i hele måden at tænke forretning på.

Det nye perspektiv på verden kan ikke siges at være nyt, og mange organisationer og personer har talt om det i årtier. Den oprindelige befolkning mange steder rundt i verden har italesat det på en naturlig måde som argument for naturen. Det nye ligger i bevægelser, som går på tværs af politik og ideologier. De omhandler en anden måde at tænke og handle på som grundet i en bæredygtigheds og moralsk diskussion, i en erkendelse af klimaforandring og sociale problemer har en massiv indvirkning på alt liv, som FN netop italesætter i verdensmålene. At gøre og handle på en anden måde i samfundet og i virksomheder betragtes som en nødvendighed. Argumentet og logikken i dette hviler i den moralske forpligtelse for verden, samfund og den anden.

Menneskets moralske væren i verden

For en tydeligere forståelse af udsagnet, at man ikke kan tænke økonomi uden den moralske forpligtelse, findes det nødvendigt at diskutere menneskets eksistens og væren i verden. Denne diskussion åbner op og argumenterer for, at netop det at være menneske i tid og rum, og i alt hvad vi gør, indeholder en moralsk dimension, som vi ikke kan benægte og undslippe. Mennesket må både være et følelsesvæsen, der oplever verden, og samtidigt må mennesket være et fornuftsvæsen, der forsøger at organisere verden efter logikkens principper. Denne erkendelsesproces af verden reflekteres der nærmere over i sammenspillet med den moralske forpligtelse og Godt Købmandskab.

Den ontologiske anskuelse og Kants erkendelsesteori får tildelt en særlig plads i denne refleksion, med diskussionen om hvordan og hvad vi kan erkende, og hvordan Godt Købmandskab udtrykker sig for bevidstheden. Samtidigt må

bevidstheden om moral være en erkendelsesmæssig refleksion – for at handle moralsk rigtigt kræves, at der er en bevidsthed om dette, noget moralen skal forholde sig til. En bevidsthed om noget, er altid en erkendelsesproces, som både indbefatter en refleksion om logik og en refleksion over eget tænkende – cogito, cogito. Dette afsnit vil behandle denne diskussion nærmere med afsæt i Edmund Husserls fænomenologi og Kants erkendelsesteori.

Fænomenologiens ontologi

Kants tankeunivers får tildelt to funktioner, det ontologiske og det epistemologiske plan. I den ontologiske anskuelse indtræder Kants (1929): "*Das Ding an Sich, Das Ding für Uns*" (tingene i sig selv, tingene så som de præsenterer sig for os), som han udviklede i sin filosofi om den transcendentale æstetik. Centralt i dette og Kants tænkning er at subjektet bliver placeret i centrum, og dermed at al erkendelse og forståelse er bundet til subjektet og logikken. Herunder også moralen.

Edmund Husserl udgangspunkt i Kant med forståelse af subjektet, bevidsthed og væren, bliver centralt gennem Husserls arbejde i *Logiske undersøgelser* (1900-1901) og *Ideer*, bind 1 (1913), hvor han udvikler et begrebsunivers, hvor førstepersonsperspektivet inddrages (Husserl 1989:44-43). Centralt er begrebet *intentionalitet*, som omhandler relationen mellem fænomen og subjekt, gennem en diskussion af bevidsthedens væsen og virke. Fænomenologi er studiet af den måde fænomener fremtræder for bevidsthed og søger mening i handlinger og i meningsdannelser i menneskets livsverden. I fænomenologiens anskuelse er fænomenerne i deres fremtrædelsesformer den eneste virkelige verden – *verden i sig selv* optræder ikke for mennesket, og der søges efter forståelse for, hvordan objekter og fænomener fremtræder for menneskets bevidsthed. I Husserls begreb intentionalitet og at skabe forståelse af noget, kan der i hans optik ikke være en sontring mellem subjekt og objekt. De er gensidige betinget, og derved ligger mulighedsbetingelserne for erfaring og erkendelse af fænomenerne i subjektivitet (Berg-Sørensen 2013:235). Intentionalitet er, at bevidstheden altid er bevidst om *noget*, og altid rettet mod *noget*.

Husserl beskriver det menneskelige værende særligt i to centrale begreber: *livsverden* og *den naive naturlige indstilling*. Livsverdenen er den før-videnskabelige daglige verden, som mennesket tager for givet og er situeret i. I livsverdenen gør mennesket sine daglige erfaringer af kropslige, sociale og praktiske handlinger, som tages for givet, idet mennesket ikke stiller spørgsmålstejn ved den daglige livsverden. Livsverdenen udgøres af et meningsreservoir, som danner orienteringspunkter for menneskets handlinger: herunder begrebet *naturlig indstilling* (Husserl 1995:152). I en dagligdags livsverden indtræder der en

række grundantagelser, som tages for givet og ikke drages i tvivl, så længe de fungerer på en tilfredsstillende måde til at skabe mening og orientering.

Hvis blikket vendes tilbage til Husserls ide om, at forholdet mellem subjekt og objekt er gensidigt betingende for mulighedsbetingelser for erfaring og erkendelse af fænomener, som ligger i subjektivitet, opstår spørgsmålet om: hvordan mennesket kan sætte sig ud over egen subjektive og den naturlige indstilling og erhverve ny viden – eller give mulighed for en anden betragtning og forståelse. Dette spørgsmål besvarer Husserl (1989:77) med sit metodiske begreb *epoché* (på græsk afbrydelse). Afbrydelse eller at sætte indenfor parentes, er ikke ensbetydende med, at mennesket skal opgive sin naturlige indstilling i og til livsverdenen. Men den skal sættes i parentes for at undersøge og skærpe koncentrationen i tilgangen til fænomenets egentlige betydning i sit væsen uden at pålægge det teoretiske forklaringer eller fordomme, eller nogle bestemte interesser.

Det centrale er, at hensigten må være at skabe forståelse for, hvordan Godt Købmandskab som fænomen i virkelighedens praksis fremtræder for bevidstheden. Meningen tilknyttet i ordet er ikke et fysisk objekt der kan måles og vejes, men derimod skabes selve meningen af Godt Købmandskab af mennesker i deres sociale, kropslige og praksis handlinger. Husserls begreber *livsverden* og *den naturlige indstilling* som værende betingende for det menneskelige væren trækkes videre i følgende afsnit.

Menneskets forpligtelse til handlingen

Kants "*Kritik af den rene fornuft*" (1929/1781) beskæftiger sig med metafysikken for erkendelse, og hvad viden er. Udsagnet "*Das Ding für Uns, das Ding an Sich*" - "*Tingen som den præsenterer sig for os, tingen for sig selv*", skal også ses i en tid, hvor naturvidenskab havde en særlig tillid til, at alt, hvad der kunne observeres og måles, men hvor Kant stillede spørgsmål ved denne antagelse om sansernes virkelighed, som et grundlag for erkendelse og produktion af viden. Det Kant fremfører er, at erkendelse ikke er rettet mod selve objektet (*Das Ding an Sich*), men at objekter er rettet mod erkendelse. Mennesker oplever hverken eller fornemmer verden i dens rene sanseindtryk, men oplever verden både gennem fornuft og sansning. Mennesket ser verden som fænomener (*das Ding für Uns*) - verden præsenteres for vores oplevelse af den. Verden i sig selv vil aldrig være muligt at erfare, fordi den eneste adgang vi har til verden, er gennem os selv. Derfor er enhver erkendelse mennesker kan få, en menneskelig erkendelse. Vi må derfor vende blikket indad i en refleksiv proces i tænkning af vores egen tænkning.

Dette betyder simpelt sagt, at intet i virkeligheden er objektivt, men altid er forbundet med et subjekt. Subjektet er altid den, der er bevidst om fænome-

nerne - som tingen for subjektet, ikke tingen for sig selv. Bevidsthed er altid rettet mod noget, og det er subjektet, der skaber betydningen af dette noget. At se glasset i sig selv fortæller intet, det er kun subjektets oplevelse, der fortæller subjektet, at det kan drikkes af. Hvad Kants berømte sætninger fører frem til, er refleksionen over, hvordan vi tænker. Viden produceres i den dialektiske form af interaktionsprocessen af både erfaring og fornuft;

“Our knowledge springs from two fundamental sources of the mind; the first is the capacity of the receiving representations (receptivity for impressions), the second is the power of knowing an object through these representations. Through the first an object is given to us, through the second the object is thought in relation to that [given] representation (which is a mere determination of the mind)”. (Kant 1929/1781, p. 92)

I ren forstand vil sandheden kun være relateret til det subjekt, hvis øjne og bevidsthed betragter fænomenet. Så spørgsmålet bliver derfor, hvad kan mennesket opleve og erkende, hvis virkeligheden er subjektiv. Kant besvarer dette spørgsmål med det centrale begreb, som er en del af det nuancerede og afsluttede svar af ontologi som grundlag for epistemologi. A priori betyder: det, der går forud for oplevelsen (uden for det enkelte motivs oplevelse). Mennesker bliver kastet ind i verden, og altid betinget af og i tid og rum. Derfor er tid og rum en priori for eksistensen: mennesket kan hverken opleve fortiden eller fremtiden – men er betinget i nuets tid og sted. Mennesket modtager sensoriske data/indtryk, som kan beskrives som den passive del, hvor i den anden del behandles sensoriske data/indtryk af bevidstheden. Forholdet mellem erfaring og forståelse er således delt i fortiden. Mennesker kategoriserer verden for at forstå: kategorisering af natur, verden og menneskerne selv (jf. Kant 1929/1781:94).

Den afgørende forskel hos Kant er forskellen mellem ren og empirisk erkendelse. Al erkendelse er om erfaringen, men al erkendelse stammer ikke af den grund fra erfaringen. En sådan erfaring kaldes netop a priori, der står i modsætning til den empiriske erkendelse som a posteriori der viser i erfaringen. En a priori dom kan udtale at: *”enhver begivenhed har en årsag”* hvorpå en a posteriori dom er: *”alle svaner er hvide”*. A priori domme er apodiktiske fordi, modsigelses princippet ikke kan gøre sig gældende, hvorimod en a posteriori dom kun er sandsynlig (induktionsproblemet). Med andre ord distinktioner mellem viden der *går forud for* erfaringer og iagttagelser, og den viden der først kan etableres *efter* erfaringer og iagttagelser.

I forlængelse af dette får Kants skildring mellem analytiske og syntetiske domme dermed en væsentlig plads i forhold til moral, kulturforståelse og erkendelse af den anden. I de analytiske domme er prædikatet indeholdt i sub-

jektet, hvor i de syntetiske domme, står prædikatet udenfor med forbindelse imellem dem. Mennesket forsimples verden i sansedata ud fra de konstruktioner, der er dannet i bevidstheden. Husserl naturlige indstilling kan sublimere mening i dette. Vi er kastet ind i en historie, i en kultur på et bestemt tidspunkt, på et bestemt sted der danner og indeholder denne form for naturlig indstilling til verden. Vores tænkning er betinget af den tid, vi lever i, der begrænser vores fantasi og bevidsthedsbetingelses muligheder. Vi kan ikke undslippe vores egen dømmende af verden.

“For truth or illusion is not in the object, in so far as it is intuited, but in the judgement about it, in so far as it is thought. It is therefore correct to say that the sense do not err-not because they always judge rightly but because they do not judge at all. Truth and error, therefore, and consequently also illusion as leading to error, are only to be found in judgement, i.e. only in the relation of the object to our understanding.” (Kant 1929/1781:297)

For at understøtte menneskets dom af verdens fænomener, kan Gadamer's (1993) begreb fordomme anvendes. Han mener, at mennesket møder verden og den anden med fordomme/forforståelser, hvilket betyder, at selvrefleksion er nødvendig for at deltage i dialog og skabe forståelse og i produktionen af viden. Gennem et liv kategoriseres meningsfulde oplevelser, som "slører" menneskets i betragtning af fænomener. I henhold til Gadamer skal undersøgning af fænomenet igennem reflekterede processer for dermed blive opmærksomme på fordomme for at opnå ny viden, der ellers ville blive påvirket og styret af disse fordomme (Gadamer 1993:245). Intet menneske er frit for fordomme. Vi skaber en idé om, hvordan livet skal leves, hvilket ikke altid har noget at gøre med logik, men blot disse meningsfulde oplevelser skabt i betydning med den subjektive verden. I vores værende giver vi mening til vores selv, til hinanden og verdens fænomener med sprogets magt, hvor dette både er en frihed men samtidigt en forbandelse. Sartre siger det enkelt:

“The essential consequence of our earlier remarks is that man being condemned to be free carries the weight of the whole world on his shoulders; he is responsible for the world and for himself as a way of being.” (Sartre 1992: 609)

I samspil med Kant og Sartres dom over menneskets grundlæggende eksistensbetingelse som frie, må vi være forpligtet til at erkende denne sandhed; at vi skaber os selv og virkelighed. Vi kan ikke undslippe denne sandhed, at vi er

forpligtet til at handle i virkeligheden for at eksistere. Det er i en intersubjektiv verden, at vi handler, selvom bevidsthed er i os, har handlinger konsekvenser, idet de bryder ind i de andres livsverden. Det er den kraft af magt, som Foucault udtrykker:

“One needs to be a nominalist no doubt: power is not an institution, and not structure; neither is it a certain strength we are endowed with; it is the name that one attributes to a complex strategic situation in a particular society.” (Foucault 1976, p 99)

Magten er til stede overalt, ikke fordi det er dets privilegium at syntetisere sin overvundne enhed, men fordi den bliver skabt i hvert øjeblik på ethvert niveau, i ethvert forhold / forbindelser mellem to eller flere punkter. Magten kan derfor forstås som dens permanente, gentagne og selvproducerende aspekter - det er dens fulde virkning, der gennem alle elementer og kæder understøtter den. Ethvert menneske har muligheden for at bruge magt fordi det ligger i enhver situation og enhver relation. Vi må anerkende denne sandhed og stadig på samme tid forstå, at ethvert samfund har et system, der kan være undertrykkende for vores frihed til at bruge magt. Vi er ansvarlige for det system, vi har oprettet, da der ikke er nogen universel sandhed eller logik ved siden eller over det menneskeskabte system. Hvad utvivlsomt skiller sig ud er, at vi har muligheden for at udøve magt for os selv og den anden, i det vi lever sammen, hvilket betyder at det altid vil indeholde en moralsk dimension.

Moralens allestedsnærværende

Moral er komplekst og nuanceret, ikke kun i tanker og handlinger, men også i at kunne defineres som love og absolutte sandheder. Moral må være noget, der går udover tid og sted, udover kulturelle og religiøse systemer, og som forbinder os alle i noget i sin universelle gyldighed. Moralen må dog også være i et rum, der eksisterer mellem mennesker i relationen til og i mødet med den anden. Ikke kun i forbindelsen i os, men i rummet mellem os, i handlinger der møder kompleksitet og nuancer i vores subjektive væren. Derfor fremmes moral som en abstraktion, fordi dens udtryk er mangfoldigt og ensidigt i sin universelle gyldighed.

Kant og Løgstrup bruges til at argumentere for den moralske forpligtelse i henhold til *Godt Købmandskab*. Med kritik af hinanden kan kompleksiteten i den menneskelige eksistens fremstå, og samtidig også afklare, hvorfor Godt Købmandskab ikke kan være noget andet end en moralsk sag. Kants tilgang kan forstås som et "ovenfra" forsøg på at etablere en metafysisk (morallov), hvor

Løgstrup forsøger, at opbygge en etik ”nedenunder”. Løgstrup kritiserer Kants bestræbelserne på at finde de grundlæggende moralske principper, og er mere optaget af at forstå forholdet mellem mennesker.

Morallov

Kant var optaget af en teori om erkendelse og dens grundlæggende princip; spørgsmålet om, hvad mennesker kan erkende som moralske og sandheder i verden. Kant sagde, at vi ikke kan bevise, at Gud eksisterer, men vi kan heller ikke bevise, at Gud ikke eksister. Moral kommer ikke fra en bog om en Gud med regler, men fra noget indeni mennesket selv - ”... *the starry heavens above me and the moral law within me.*” (Kant 1929/1788, p. 220)

Mennesker kender kun virkeligheden ufuldkommen. Alle handlinger griber ind i den fysiske verden og manglen på fuldkommen viden om virkeligheden gør at mennesket ingen sikkerhed har for resultatet af handlingerne, også fordi de involverer noget andet end subjektet selv - virkeligheden er ikke givet, den anden, konteksten af anden er en læringsprocessen for subjektet. Dette udsagn fører tilbage til Kants teori om erkendelse.

I sin morallære skelner Kant mellem to former for imperativ - det hypotetiske imperativ og det kategoriske imperativ. Netop denne skildring forsøger, at adskille de givne morallove der skabes mellem mennesker i kulturen og den morallære der besidder en universel gyldighed. Den universelle gyldighed er og må gå ud over tid og sted, bærende en logik i sig.

Det hypotetiske imperativ er betinget af et givet formål for at nå et specifikt mål. Der udføres visse handlinger for at opnå det ønskede resultat. Det hypotetiske imperativ kan beskrives som en regulering, der sigter mod et bestemt resultat, hvilket strider imod Kant anskuelse af det moralske væren.

“Act so that you use humanity, as much in your own person as in the person of every other, always at the same time as end and never merely as means” (Kant 1929/1788, p. 170).

Det kategoriske imperativ er derimod ikke begrænset af betingelser, men forekommer i sin enkle form ”*Du burde gøre sådan*”. Der er ingen grund eller årsag. Det styres ikke af glæde, fordel eller resultatorienteret, men i dets universalitet. Sand moral har en konstant universalitet, der ikke kan indeholde brud med den. ”Jeg bryder måske kun mine løfter, når ...” I den forstand gyldighed, fordi den kan brydes af tid, sted og situation. Den gode vilje er den eneste betingelse. Det eneste gode motiv er at gøre ens pligt for at udføre ens pligt. Kant anser den gode vilje for at være autonom, fordi den gode vilje udelukkede bestemmes af

sig selv. Morallov er a priori, idet den handler uden indhold (uden et afgørende formål). Mennesker er fornuftige væsener, der kan være deres egne lovgivere og skaber. Mennesket er således ikke et middel, men et formål i sig selv. Dermed er motivet for at, det at ville handle i god vilje, betragtes som det moralske.

Den etiske fordring

Løgstrup (2010) var særligt interesseret i menneskelige relationer. I sit arbejde søgte han, at afsløre de fænomener der skal være gennemgribende i samspillet i mødet mellem mennesker, uden for kulturernes sociale normer. I hans arbejde er der et særligt relevant spørgsmål, der ligger til grund for undersøgelsen; *hvordan mennesker bør forholde sig til hinanden*. Løgstrups diskussion er baseret på Jesu forkyndelse, men det skal ikke forstås som at kristendommen betragtes som oprindelsen af fordring. Grundtanken er, at tilstedeværelsen af en universel fordring er hinsides kristendommen. Løgstrup skriver at det skal ses som: *”Forsøget på rent humant at bestemme den holdning til det andet menneske, der er indeholdt i Jesus af Nazareths religiøse forkyndelse”* (Løgstrup 2010:9). Et af disse spørgsmål der opstår overfor denne forkyndelse er:

”Hvordan tager denne holdning til det andet menneske sig ud, der er indeholdt i Jesus forkyndelse? Hvad er det for en opfattelse af, hvad det kommer an på i vort liv med og mod hinanden, der ligger i den, om vi forsøger på at give denne opfattelse et rent humant udtryk?” (Løgstrup 2010:11)

Jesus har med sin radikale forkyndelse gjort den menneskelige eksistens og forhold til hinanden det endegyldige sted, hvor forholdet til Gud afgøres. I Løgstrups sammenhæng opstilles der spørgsmålet:

”Hvori må det enkeltes forhold til det andet menneske bestå, når det er her og ingen andre steder, at den enkeltes forhold til Gud afgøres? Hvad må forholdet mellem menneske og menneske gå ud på, når det er så tæt forbundet til Gud?” (Løgstrup 2010:13).

Dette må betyde, når Gud afgør sit forhold til den enkeltes forhold til den anden, må Gud også have noget afgørende for med det andet menneske.

”Det betyder endvidere, at det andet menneske må være sådan henvist til mig, at alt kommer an på, hvad jeg og ingen andre gør og siger i det forhold, og hvad jeg gør her og nu og ikke hvad jeg til gør til enhver an-

den tid og sted. Når ens forhold til det andet menneske er stedet, hvor ens forhold til Gud afgøres, må det samtidigt være stedet, hvor det andet menneskets tilværelse sådan står på spil, at ens svigt er uoprettelig.” (Løgstrup 2010:13)

Dermed forudsætter dette, at mennesket er afhængigt hinanden. Desuden fremsætter dette igen udsagnet om, at vi er betinget af tid og rum i nuet, i vores handlinger og tanker om og i mødet med den anden. Selvom Løgstrup refererer til Gud og subjektets forhold til Gud, er det etiske krav meget simpelt forbundet med vores eksistens som mennesker. Mennesker kunne ikke have overlevet uden hinanden. Selv den enkle kendsgerning i det biologiske aspekt, har vi brug for hinanden for at sikre overlevelsen som art. Mennesker er afhængige af hinanden, så det at være menneske er en moralsk forpligtelse.

Den etiske fordring har forskellige anskuelser tilknyttet (Løgstrup 2010:17): For det første betragtes det, at *tillid som elementær forstand hører menneskets tilværelse til*. Den erklærede kendsgerning beskriver menneskets essentielle eksistens. Her peger Løgstrup på, at tillid til elementær forstand hører til eksistensen. Folk møder normalt hinanden med en naturlig tillid. Dette er ikke kun tilfældet når vi møder mennesker, vi kender godt, men også med tilliden til den fremmede. Det ville være livsfjendsk at bære sig anderledes an.

”Vi kunne simpelthen ikke leve, vort liv ville visne, der ville blive forkrøblet, om vi på forhånd mødte hinanden med mistillid, tiltroede den anden ville stjæle og lyve, forstille sig og føre os bag ved lyset” (Løgstrup 2010:17).

Ifølge Løgstrup betyder at vise tillid, at ”give sig selv ud”. Løgstrup påpeger, at denne grund også er årsagen til den voldelige reaktion, der vises, når menneskelig tillid misbruges (Løgstrup 2010, s. 18). Men tillid er et elementært fænomen, der hører til eksistensen, hvor Løgstrup forbinder kærlighed og sympati.

For det andet er *fordringen udtalt - det udtales ikke af den anden person* (Løgstrup 2010, s. 31). Med dette menes, at fordringen ikke er udtalt og ikke ensbetydende med det andet menneskes udtalte ønske eller krav. Løgstrup mener, at det er en tilfældighed, hvis de kolliderer, og oftest gør de ikke. Det er menneskets egen tolkning af, hvad den tillid der udvises går ud på og subjektets sag, hvordan det tolkes. Udfordringen går derfor ud fra, at ”jeg ved bedre end den anden selv ved, hvad der er bedst for denne”. De sociale normer kan være med til definere den forventningshorisont i kulturen, som mennesket både fødes ind i og er en del af. De kan være vejledende men samtidigt er *fordringen radikal (fordi den netop ikke udtales af sociale normer)*. Denne fordring er ikke om eftergivenhed,

om blot at lefle for hinanden. Der tales om en fordring om kærlighed. Konflikten er derfor også hele tiden en mulighed, fordi at "vare sig på den anden" ikke nødvendigvis optræder på samme vis for mennesker i *hvordan*. (Løgstrup 2010:31) Dette ville være lettere, hvis det blot gjaldt om at svare den andens forventninger og efterkomme ønskerne. Men den fordring der ligger i mødet mellem mennesker, er og bliver tavs.

For det fjerde: *Fordringen er ensidig*. Løgstrup betragter den som et krav til os individuelt – *den består i, at livet med alt hvad det indebærer er skænket den enkelte* (Løgstrup 2010:134.) Det faktum, at livet med alt det indebærer tildeles individet (Løgstrup 2010:134). Det liv, vi har modtaget, indeholder denne intersubjektive verden - vi hører til hinandens verdener. Men samlivet er symbiotisk, idet den vendes tilbage til os selv og påtvinger den fri vilje og ansvarlighed. Fordringen er ikke den forhandling i forventningernes tilkendegivelse der skal opfyldelse. Den er ikke "noget for noget". Kendsgerning af dette kan skyldes urimeligt, netop at "hvis jeg har den andens liv i hænderne, har den anden ikke også noget af mit liv i hænderne? At jeg skal være uselvvisk men ikke kan kræve, at den anden handler uselvvisk?"

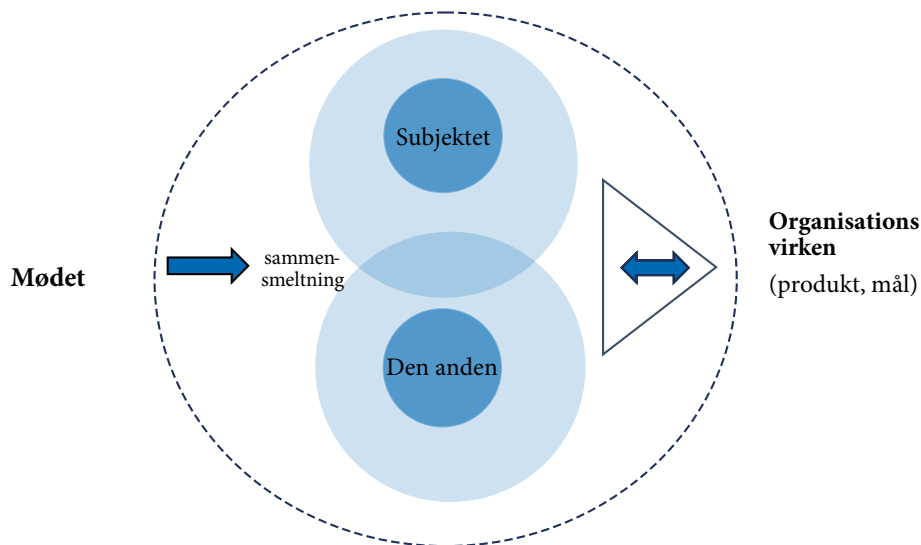
Den moralske forpligtelse er direkte relation til os selv; Derfor må vi spørge, om vi hengiver os til den etiske fordring eller benægter dens tilstedeværelse? I Løgstrups ontologi hviler eksistensen af relationer mellem mennesker og selve samfundsbegrebet på den etiske fordring. Når dette er sandt, må det kærlige og tage sig af hinanden være i fundamentet for ethvert samfund og dermed også gældende for Godt Købmandskab.

Organisationens væren

Ovenstående ontologi og moralteori skal sættes i spil i henhold til organisationen og Godt Købmandskab. For at diskutere dette nærmere ses moraldiskussion i tre elementer:

I forståelse af begrebet moral benyttes Kant og Løgstrups tankesæt. Begge foreholder de sig til moral som en dobbeltsidig forpligtelse til én selv og til den anden – og som kan beskrives som en dialektisk forbindelse mellem dem. På den ene side, er mennesket i en verden i sig selv, der på den anden side handler i en intersubjektiv verden. En anden måde at præcisere dette er, tanken og handling. For at handle moralsk må tanken, motivet om at ville gøre det gode være tilsted ifølge Kants anskuelse. I Løgstrup optik, er relationen mellem mennesker mere nuanceret og kompliceret, og kan derfor ikke falde under Kants strenge morallov. På trods af uenighed finder de fælles forståelsesramme i betingelsen af tid og sted, og det uselviske ønsket om at gøre det gode. I moral diskussionens kompleksitet udfylder de hinanden i et sammenspil, der omfavner nuancerne.

Figur 1 Tredelingen i den moralske forpligtelse i Godt Købmandskab



Den yderste omkringliggende cirkel illustrerer Kants ide om en universel gyldig morallov, der eksisterer i menneskets selv med logikkens principper. I centrum fremkommer to cirkler, der hver repræsenterer, subjektets bevidsthed som det inderst (jeget), samt den anden der repræsenterer et hvert andet menneske i den intersubjektive verden, der har sin inderste bevidsthed. Omkringliggende af begge cirkler, er en ydre. Denne ydre cirkel er den kulturhistorie, mennesket fødes ind i. Overlapningen eller nærmere sammensmeltning, mellem subjektets og den andens illustrerer den formodede forståelsesidé de har om hinanden. Sammensmeltning beskriver kulturelle sammensmeltning i meninger og erfaring, og ønsket og forsøget på forståelse – erkendelse og en viden produktion af den anden. Begrebet ”sammensmeltning” benyttes af Gadamer (1993) og skal ikke forstås som en fuldkommen sammensmeltning, men en forståelse af noget ved den andens mening og væren, og som all forståelse betinget af tid og rum. Hvor denne sammensmeltning er relevant belyses nærmere.

Figuren har til formål, at illustrere den overordnede ide omkring moralteoriens dimensioner for at udlede det moralske i Godt Købmandskab.

- Den moralske forpligtelse indeholder den dialektiske proces mellem subjektets indre tanke og væren til sig selv og verden, og et ydre forhold til den anden og verden i sine handlinger. Dette niveau kan beskrives som ”*menne-skelig interaktion*” der fremtræder i handlingerne mellem subjektet og den anden. Dette betyder, at moralbevidstheden skal afkræves to steder – hos

jeg'et og hos den andens bevidsthed. I mødet kan dette betyde, at de moralske normer ikke krydser hinanden og sammensmeltningen skabes. Derved kan Løgstrups mere intentionelle etik og hans forståelse for menneskets forhold til hinanden udfoldes.

- Mødet mellem subjektet herunder også præsenteret som organisationen, har også at gøre med forhold om at skabe indtægt gennem den anden i interaktion, udveksling og tid. Herunder ses pilen der peger ud i organisations virke. Den moralske forpligtelse må også henvende sig mod selve produktet, mod selve virke og det mål man i organisationen ønsker, at opnå.
- Den moralske dimension må derfor også vende sig mod organisations virke – og derved ikke kun være forholdet mellem menneskene: subjektet og den anden, men også selve erkendelsen om produktets moralske væsen og rationalitet, og i det, dets konsekvenser.

Organisations bevidsthedskultur

Organisations bevidsthedskultur er relevant pga. af det simple faktum, at organisationen handler i verden, og dermed har disse handlinger konsekvenser. Organisationen har en todeling ift. bevidsthedskultur: Den indre og den ydre virkelighed. Disse to skal ikke forstås adskilt, men nærmere som en forståelsesramme for den moralske forpligtelse og afkrævning i de forskellige elementer, der udgør en organisations virke i sin stræben at skabe indtægter og værdi. *Godt Købmandskab* befinder sig netop på alle områder, og må dermed tænkes ind som moralsk forpligtelse, der omfavner alle organisatoriske situationer og handlinger. Eksempelvis må produktets moral tænkes ind, og hvor et sundhedsskadeligt produkt eller en umoralsk produktion, ikke kan forsvares ved at done-re til Kræftens bekæmpelse. Moralen er ikke i organisationen, at man kan købe sig til aflad, og syndernes forladelse. Den organisatoriske moral er netop ikke et økonomisk begreb.

Den indre bevidsthed kan forstås, som alt der foregår mellem menneskerne i organisationen, såvel som den materielle virkelighed. Det er den sociale virkelighed som subjekterne møder, og som de skal forholde sig til for at kunne begå sig og er med til at skabe. Den indre er livsverden i organisationen som den hverdagsvirkelighed hvori subjekterne skaber mening og handler. Den indre bevidsthed ligger som diskuteret i den sproglige bevidsthed, og dermed at den moralske forpligtelse og den moralske bevidsthed i og gennem sproget er afgørende: Sproget er også en handling, der er med til at skabe og får konsekvenser. Man kan her tænke de eksempler, som er nævnt tidligere om ligestilling og rasisme, som omhandler både hvordan man omtaler hinanden, men også hvad man gør i situationer ift. den anden.

Den ydre bevidsthedskultur omhandler organisations virke rettet mod den ydre verden. På lignende måde er det både en materiel virkelighed gennem interaktionen af produkter og objekter, der bringes med og som skal dømmes. Det er også den sociale virkelighed, hvor mødet med den anden sker. Enten som den fremmede, der skal forstås, eller den kendte anden som man har forhistorie med. Der er i mødet altid en påvirkning af den anden, lokalområdet og miljøet. Dermed indtræder den moralske forpligtigelse i handlingen rettet mod det ydre. Den ydre bevidsthedskultur er et handlingsrum, hvor man handler og må foreholde sig moralsk til den anden og til verden – mødet med den anden er altid en etisk fodring grundet i den moralske forpligtigelse.

I forlængelse af moralteori fremlægges subjektets moralske væren først i den forstand, at tanken må være forud for handlingen. Dernæst vil organisationens møde med den anden og verden blive diskuteret nærmere. Der henvises til figur 1, der illustrerer denne tredeling, i subjektet, den anden og organisations virke, til at forstå kompleksiteten i den moralske forpligtigelse.

Bevidsthedens retning

I anskuelse af den moralske forpligtelses kompleksitet og dens relation med *Godt Købmandskab*, må der være en refleksion til stede angående subjektets eksistens mulighedsbetingelser. Denne refleksion udspringer i fænomenologiens ontologiske argumentation og Kant erkendelsesteori, at verden opleves og forstås subjektiv. Subjektets bevidsthed og dens retning må være sagens kerne. Menneskets essentielle eksistens grundlag er frihed, friheden til selv at give mening til verden og til sig selv. Denne sandhed kan ikke benægtes. Dermed må alting sættes i mennesket selv, i den indre livsverden ethvert menneske besidder. I Kants sprog omhandler det motivet, pligten til at gøre det gode, frem for handlingens resultat. Mennesket er en verden for sig selv, men handler i en intersubjektiv verden. Men Kant præciserer, at sand moral ikke er afhængig af flertallet, kulturen eller religiøse skrifter, men derimod følger sand moral en universel gyldighed, der rækker ud over tid og rum. Dette betyder, at det enkelte menneske må gennem en refleksionsproces over sig selv og sig egen tænkning. Heri rodfæster den moralske forpligtelse sig som en tanke først, for derefter at udføres som en moralsk handling.

Det enkelte menneske må have et oprør mod sig selv, sin historie, kulturelle normer og sin egen tænkning, i et forsøg på at tænke indenfor logikkens principper og den moralske forpligtigelse. Som både Husserl og Gadamer belyser, møder mennesket ikke verden åbent og frit, men med menings- og erfaringsdomme over verden og den anden. Mennesket moralske ide skabes i forbindelse med det intersubjektive, hvori subjektet siden barndommens er blevet italesat

rigtigt og forkert. Som både Kant og Løgstrup italesætter kan kulturen være vejledende for den etiske fordring og moralen, men argumentationen må indeholde universel gyldighed, såvel som vilje til at gøre det gode for den anden. Derfor må et hvert menneske gennem en selvrefleksiv proces, der gør en bevidst om ens egen tænkning.

Det enkelte menneske har mere magt, end der vises for det blotte blik. Men magtens muligheder hænger sammen med menneskets eksistens muligheder. Hvis vi altid er dømt til frihed, må vi altid bære magten, der kan sætte os frie. Det er mennesket, der i sin ret til frihed har ændret verden, og det er herunder, at den moralske forpligtelse i Godt Købmandskab må manifesterer sig.

Magten til at afkræve moralsk handling, fremkommer gennem denne refleksive proces, over ens egne tænkning. Dermed er det nødvendigt, at understrege, at den enkeltes muligheds betingelser for handling må forstås indenfor den givne kontekst på det givne tidspunkt. En benægtelse af denne vil fremkomme som naivt overfor den kapitalistiske diskurs og magten. Ikke alle mennesker har muligheden for, at opretholde moralske principper, når alt det de forsøger, er at overleve. Netop i dette viser sig Godt Købmandskab også, at den andens situation indtænkes i interaktionen og den moralske forpligtelse som her må træde frem. Dermed fremviser den moralske forpligtelse sig tydeligere i organisations bevidsthed rettet mod den anden og verden, som diskuteres nærmere i næste afsnit.

Tanken er subjektets første opgave: denne selvrefleksionsproces, tænkning om tænkningen. Det er ikke nok, at være bevidst om sine moralske principper, man må bevæge sig dybere ned og forsøge at klarlægge, hvorfor man tænker som man gør og om det giver logisk validitet. Dernæst fremkommer der flere områder, hvorpå subjektet kan sætte sin frihed og magt i spil ift. den moralske væren.

Valget er op til den enkelte at begrunde. I første henseende kan man diskutere valget af muligheder for erfaringer og uddannelse, hvilket princip de hviler på. Menneskets mulighedsbetingelser må forstås indenfor et givent sted og tid. I de vestlige lande er mulighedsbetingelser markant flere end i lavindkomst lande, og en moralsk sammenligning vil falde udenfor en videnskabelig og logisk argumentation. Moral må forstås sammen med den magt der er allestedsnærværende, idet den undertrykker friheden. Valget den enkelte må gøre sig, har altid relation til magten og frihed der befinder sig i tid og rum. Ikke desto mindre må den enkelte forholde sig til moralsk forpligtelse. Tanken må have et forhold til handlingen mennesket fortager sig. Et eksempel på én usammenhængende konstruktion kunne være; mennesket der går ind for ligestilling i tanken og i sin private væren, men på arbejdspladsen giver en kvinde lavere løn, fordi hun ikke har bedt om lønforhøjelse på trods af kvalifikationer er de samme som

den mandlige kollega. Eller veganeren, der arbejder hos en slagter, hvis mening i valget henviser til en moralsk tanke om; at vi alle er et og rettigheden til at leve. Dette brud vil ifølge Kant gøre subjektet til et umoralsk menneske. Dermed handler subjektet imod sin egen morallære, hvilket medfører at udsagnet er ulogisk. Tanken og handlingen må altså have en sammenhængskraft, hvor bevidsthed eksisterer om dette.

Når valget er truffet ift. organisations virke og det enkelte menneskes bevidsthed, fremkommer handling. Subjektet indtræder i en organisation, som har kultur og bevidsthedsretning. På den ene side, bliver subjektet kastet ind i en kulturhistorie, i et normsæt om rigtigt og forkert, og på den anden side har subjektet magten til at ændre og forme denne kultur, i det simple faktum, at det er mennesker der udgør organisationen. Alle handling der foretages bryder som nævnt ind i dens andens verden og derfor må alt tænkes moralsk.

Ligeegyldigt situationen, må et hvert menneske gøre op med sig selv, hvordan de påvirker verden, idet ens handlinger bryder ind i andres verden, såvel som naturen. I dette ligger det gode i Godt Købmandskab.

At møde den anden & verden

Enhver organisation har en bevidsthed og kultur, der har spor tilbage til fortiden og tolkes af dem, der beboer den. Dens udtryk udgøres af de mennesker, der handler og lever indenfor organisationen. En organisation må altid ses værende i bevægelse, fordi den er afhængig af menneskets betragtning af organisationens relevans og legitimering. Der er en relation mellem organisationens sociale væren og menneskets væren, der netop betinger den moralske forpligtelses tilstedeværelse i *Godt Købmandskab*, der i sit simple udtryk; forsøger at tjene penge på og af den anden.

Organisationens virke handler om organisatorisk **bevidsthed** og **tanke**, og er relevant ift. hvad *Godt Købmandskab* burde være. Denne bevidsthedsretning burde både være rettet på organisations kultur samt verden og den anden. Skildring mellem den ydre og indre verden burde igen have denne sammenhængningskraft i logikkens principper i sine udsagn. Bevidstheden af at organisationen udgøres af de mennesker, der enten skaber eller reproducerer tidligere overbevisninger og handlinger. Organisation er ikke en verden i sig selv, men må reagere på den dominerende diskurs i samfundet. Herunder den anden men også selve systemet. Lovgivningen på både globalt og lokalt niveau er et forhold organisationen må forholde sig til. Men at reagere på dette må være med udgangspunkt i denne bevidsthed og i den moralske forpligtelse.

Gennem historien kan man finde flere eksempler på virksomheders umoralske virke, hvori anskuelse ikke kan stemme overens med den moralske for-

pligtelse. Ikke al anskuelse er umoralsk men centrum i en diskussion af moralsk forpligtelse må rettes mod den økonomiske profittænkning overalt, over til den moralske forpligtelse i at gøre det gode. Antagelse om at en organisations succes er sat i direkte forbindelse med dens indkomst kan ikke alene defineres som *Godt Købmandskab*. Et uddybende udsagn; Enhver organisation må stå til ansvar for, *hvor meget der skades* i forhold til *hvad der skabes*, men herunder *hvor går den moralske grænse*. *Godt Købmandskab* må indeholde fordele og en værdiskabelse for både subjektet, den anden, verden og organisationen.

Organisationen må forholde sig til alle dimensioner af den moralske forpligtelse, både internt og i henhold til verdens medmennesker og natur. Før en handling må organisationen gøre sig disse overvejelser. Ikke alene af relationen til den anden, der kan udfordre organisationens eksistens men også grundet ny viden. Menneskets livsverden er altid i bevægelse i sit indhold og udtryk. Med videnskabens og teknologiens udviklingsbredde og den menneskelige udvikling, må enhver organisation følge med tidens viden og den virkelighed, der presser sig på. Enhver organisation kan fejle i dens oplysning, men må stilles til regnskab i dens fejltagelser – og ikke mindst må organisationen have den moralske bevidsthed og forpligtelse indskrevet i sit væren, og her legitimerer Godt Købmandskab sig.

Løgstrups etiske fordring finder sin plads i relationen til den intersubjektive verdens kontinuerlige bevægelse, som organisationen må foreholde sig til. Det at tage sig af den anden, ændre udtryk fordi menneskets ændrer udtryk. Samtidigt skal Kants universelle morallov være centrum for organisations tanke. Selvom livsverden og kulturen ændre sig, og kræver forandring så ligger der logiske moralske love som går udover tid og sted. Et eksempel kan være slaveri. Bare fordi loven hverken eksisterede, eller den kulturelle overbevisning om den grundlæggende umenneskelige overbevisning af accept, vil det aldrig retfærdige gøre slaveriet. Dette ligger og går forud for tid og sted. Denne handling indebærer netop ikke præmis om at se den anden som blot et middel, men et formål i sig selv, ej bærer den etisk fordring i sig. Slaveri er ligeledes et præcist eksempel på kulturens bevægelse. Lovene blev skabt, fordi folket udnyttede deres frihed og magt.

Tanken og **handlingen** må have logikkens formelle princip. Hvilket kan simplificeres med eksempel: Et æble og en banan er begge frugter. Man kan ikke sige, at begge er æbler eller banan. I forhold til den moralske forpligtelse kan et modeblad ikke have en mening om at gå ind for mangfoldighed og være modstandere af racisme, hvis alle menneskerne, der optræder i det, er hvide. Tanken og handling her er modstridende. På samme vis med en organisation som går ind for anstændige jobs, men flytter produktionen til udlandet med dårligere arbejdsvilkår.

Godt Købmandskab er et begreb der dækker bredt udover den enkelte organisation, og fæster sit greb i flere områder. *Godt Købmandskab*, til tonen og samtale imellem ansatte, til ligestillings og mangfoldigheds åbenhed, til produktets forbrug og miljømæssige aftryk, til brug af arbejdskraft og den anden, til forbruger og til verden. Alle organisationen, for at leve op til *Godt Købmandskab*, burde stille sig spørgsmålet om dens virke foreholder sig til og handler efter den moralske forpligtelse.

Ikke mindst burde vi som mennesker bruge vores frihed og magt til, at kræve at organisationen efterlever *Godt Købmandskab* - den moralske forpligtelse. Begyndelsen til dette starter i os selv.

Dommen - i *Godt Købmandskab*

I dette afrundende afsnit inddrages de centrale refleksioner fra de forskellige diskussioner, for at opsamle dem i forhold til udsagnet om *Godt Købmandskab er en moralsk forpligtelse*. Afsnittet får titel *dommen* i den kantianske ånd. Dommen indeholder refleksionen af den moralske erkendelse, og nødvendighed af en bevidst refleksiv moral i den tredimensionale illustration; Subjektet, den anden og erkendelse (organisations virke)

Undringen af den moralske nødvendig tog sit udgangspunkt i Kants formulering, at mennesket ikke må betragtes som et middel, men er et formål i sig selv. Samt Løgstrups, at mødet med den anden indeholder, at den enkelte står med den andens liv i hænderne.

Dommen om en indre moralsk bevidsthed tager afsæt i erkendelsesteorien som Kant frembringer. Særligt skildring mellem ”verden i sig selv og verden for mig” argumenteres, for at have en betydning for *Godt Købmandskab*. Kulturen er skabt af mennesker der fødes ind i en kulturel historie. Kultur har mange forskellige niveauer, i en hver samfundsgruppe, til det kollektive, til det brede fælleskab. Kulturens udtryk må forstås gennem subjekter, fordi det netop ikke fremtræder som en ting i verden, men som et fænomen der både skabes og vises gennem et subjekt der tildeler det mening og værdi. Kulturen optræder ikke nødvendigvis i en entydig forstand men også flertydigt. Kulturen indeholder en morallære som menneskets væren bl.a. dannes gennem. Menneskets forståelseshorisont har en kobling til den mangfoldige omverden, som det begår sig i. Moralens væsen kommer dermed også til udtryk som mangfoldigt og nuanceret, som Løgstrup udfolder i den etiske fordring. De forventninger der er tilknyttet moralske handlinger der ligger i det menneskelige har ikke altid et sammenfald med hinanden – og derved må der handles ud fra den uselviske ide om, hvad den enkelte mener, er bedst for den anden. Men for at handle moralsk, må tanken om at handle moralsk først være til stede.

Derfor falder nødvendighed af en moralsk bevidsthed først på den enkeltes indre ansvar. I tanken får Kants kategoriske imperative en særlig plads. Løgstrups betragtning af etiske fordring indeholder den anskuelsen af, at det må være op til den enkelte at afgøre, hvad der er bedst for den anden. Men at afgøre hvad der er bedst for den anden, betinger at der også er en vis forståelse af den anden. I den forlængelses indtræder Kants kategoriske imperativ. Der må i Godt Købmandskab handles ud fra, hvad der gennem fornuften og den gode vilje kan argumenteres for at have en universel moralsk gyldighed. I begyndelsen af kulturmødet må subjektets morallov gøre sig gældende, før at erfaringen indtræder og der skabes forståelse af den anden.

Dommen om kærlighed for den anden. I mødet med den anden får Løgstrup en særlig placering i dommen. Det moralske må netop også være betinget af situationen og den anden. Kants morallov kan imidlertid komme i moralske dilemmaer i mødet med den sociale verdens kompleksitet. Som Løgstrup påpeger, fremstår Kants morallov som en selv-dannelse, der ser mennesket som en verden i sig uden hensynet til den anden. Men mennesket er situeret i den sociale verden, hvori mennesker er gensidigt afhængige og forbundet til hinanden, og dette må Godt Købmandskab forholde sig bevidst til. Løgstrups etiske fordring kan beskrives som intuitivt, fordi det er op til den enkelte at afgøre fordringen. Kritikken heraf er igen bundet i, at mennesket må *tro og vide*, for at handle moralsk. Løgstrup udtaler, at handling må have udspring i tillid og kærlighed, men selv dette må have et indhold ud fra den enkeltes erfaringshorisont. Derved må der være en sammentænkning mellem Løgstrup og Kants moral universer. De er begge enige i kærligheden og den gode vilje som må være styrende, for at en handling er moralsk. Dermed får den anden dom titel af *dommen om kærligheden til den anden*.

Den sidste dom er **Dommen om den moralske erkendelse**, som indeholder forholdet til den forståelsesproces af sig selv og den anden, som diskussionen argumenterer for kræver en moralsk bevidsthed. Organisationen må have den hensigt, at skabe forståelse og producere viden om dens moralske forpligtelse over for den anden og verden. Derfor har det gennemgående været anskuelsen, at der er et forhold mellem moralens afkrævning på de tre dimensioner; subjektet, den anden og erkendelse (organisations virke).

Den udtalelse kan udfoldes i samspil med Sartres anskuelse af det gode og onde:

„inden for moralens område har jeg fastholdt en ting fra Guds eksistens, det er det gode og det onde som absolutte () Frem for alt er det gode det som gavner menneskets frihed, det som giver mulighed for at fastholde de ting, som er virkeliggjort, og det onde som er det som fremstiller

mennesket ikke at være frit (..)(La C  remonie des adieux, s. 551-552 i Rendtorff 1998:8)

Godt Købmandskab er det gode, når det træder frem i en moralsk forpligtigelse, og man handler ud fra den. Dermed at samspillet mellem handling i verden og moral optræder sammenflettet, og med erkendelse og bevidsthed om det gode som logik og argumentation.

Litteraturliste

- Clark W. Woodrow & Fast, Michael (2019). *Qualitative Economics – The Science of Economics*. Springer, Cham, Switzerland.
- Foucault, M. (2011). *Vilje til viden: Seksualitetens historie 1*, Det lille forlag, Frederiksberg.
- Gadamer, H.-G. (1993). *Truth and method*. London: Sheed & Ward.
- Kant, I. (1781/1929). *Critique of pure reason*. Macmillan Press, Hong Kong.
- Kant I. (1788). *Critique of practical reason*. Mineola, NY: Dover Publications.
- Husserl, E. (1995). *Cartesian Meditations*. Kluwer Academic Publishers, The Hague
- Husserl, E (1989). *Fenomenologiens ide*. Bogforlaget Daidalos, G  teborg
- Løgstrup, K.E. (2010). *Den etiske fordring*. Århus, Forlaget Klim.
- Næss, A. (1991). *Filosofiens historie (Vol. 1)*. Viborg, Hans Reitzels Forlag.
- Rendtorff, J. D. (1998). *Jean-Paul Sartres filosofi, med særligt henblik på frihed og etik*. København. Hans Reitzels Forlag A/S.
- Sartre, J.-P. (1992). *Being and nothingness*. New York: Washington Square Press.

4. Godt Købmandskab som pejlemærke for nordjyske SMV'ers arbejde med bæredygtighed

CHARLOTTE BRUUN, LENA KOFOD ANDERSEN OG
JAN GLÆSNER KYHNAU

Indledning

De store globale koncerner er for længst steget på toget og arbejder med bæredygtighed og FN's 17 verdensmål - bl.a. ved at måle deres impact på de tre bundlinjer; Profit, People og Planet (Elkington, 1998). Til det har bl.a. de store konsulenthuse udarbejdet omfattende værktøjer, der i detaljer forsøger at måle virksomhedens miljømæssige og sociale aftryk. Men erhvervsstrukturen i Nordjylland er præget af små og mellemstore virksomheder (SMV'er), for hvem det kan synes uoverskueligt at arbejde med verdensmål ved hjælp af omfattende værktøjer fra de førende konsulenthuse. Givet de begrænsede ressourcer, som ofte er betingelsen for SMV'er sammenlignet med større virksomheder, hvor der nemmere kan afses tid og penge til at arbejde med socialt og miljømæssigt ansvar, bør der udvikles værktøjer målrettet SMV'er. Dette bidrag er et første skridt mod en SMV værktøjskasse til at arbejde med bæredygtighed.

Selvom SMV'er har begrænsede ressourcer, har de samme virksomheder vist deres værd, alene ved deres eksistens efter at have været udsat for 30 års intens global konkurrence. De har formået at finde deres plads i de globale forsyningskæder, hvilket har krævet innovativ tænkning og omstillingsevne. Derfor er det relevant at stille spørgsmålet, hvad det kræver at få den agilitet, de har udvist, til også at gælde omstilling mod en større bæredygtighed. Vi har brugt dette spørgsmål som omdrejningspunkt for vores arbejde med bæredygtighed i nordjyske SMV'er.

Vores undersøgelse peger i retning af, at de nordjyske virksomheder har brug for et pejlemærke og en værktøjskasse for at forstå og komme i gang med opgaven, de står overfor. SMV'erne er primært fokuserede på overlevelse, hvilket betyder at Corporate Social Responsibility (CSR) projekter ofte kun bliver et add-on til virksomhedens forretningsmodel og primært tjener imagepleje. Deri

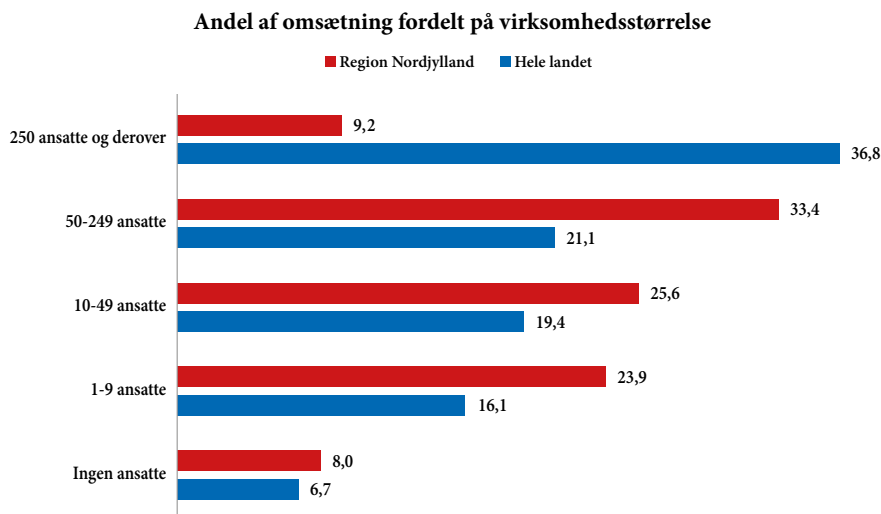
ligger en indbygget problematik, nemlig at CSR-projektet kan blive påvirket af virksomhedens økonomi, forstået på den måde, at CSR-budgettet står for skud, hvis der opstår økonomiske udfordringer i virksomheden. Hvis SMV'erne skal tjene samfundets bedste på blivende facon, må de have bæredygtighedshensynet ind i forretningsmodellen på en måde, så det ikke blot tjener People og Planet – men også tjener deres egen økonomiske bundlinje, Profit.

Der flourer en masse flotte ord, begreber og hensigter, men hvor er den nordjyske "ordentlighed", og hvordan kan den oversættes til en digitaliseret og globaliseret verden? Kan man støve begrebet "godt købmandskab" af og opbygge et canvas til udvikling af bæredygtige forretningsmodeller, der giver SMV'erne et pejlemærke uden alenlange analyser og rapporter? Og kan det gøres, så alle tre bundlinjer, People, Planet og Profit adresseres?

Nordjyske SMV'er og verdensmålene

For at kunne vurdere potentialet hos nordjyske SMV'ere i forhold til at bidrage til indfrielse af verdensmålene, må vi først danne os et indtryk af, hvem de er. Omkring 10% af alle danske virksomheder ligger i region Nordjylland (Danmarks statistik, 2019), og de afspejler på de fleste områder det generelle virksomhedsbillede i Danmark, både fordelingen på størrelse og på brancher (Danmarks statistik, 2019).

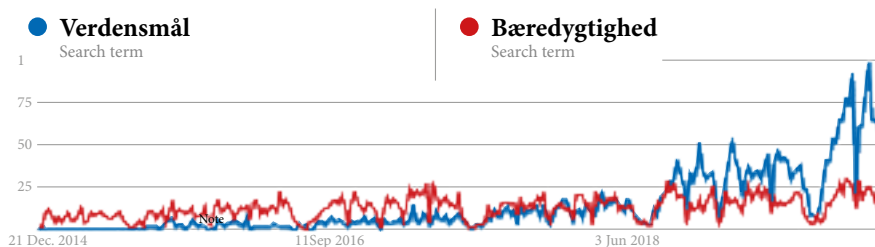
Langt den største del af virksomhederne i Nordjylland er SMV'ere, hvor den største andel på 47,6% er mikrovirksomheder med kun 1-9 ansatte. Kun 0,2% af de nordjyske virksomheder har mere end 250 ansatte (Danmarks statistik, 2019). Økonomisk har de nordjyske SMV'ere en stor betydning og står for 83% af omsætningen i regionen, mod landsgennemsnittet på 57% (Danmarks statistik, 2019).



Figur 1. Andel af omsætning fordelt på virksomhedsstørrelse. Kilde: Danmarks statistik (2019).

Virksomhedernes kendskab til FN's verdensmål

I følge Google Trends har der i Danmark været en generel stigende interesse for bæredygtighed gennem de sidste 10 år, og vedtagelsen af FN's verdensmål i september 2015 har sat yderligere skub i denne udvikling. Allerede i 2016 kan man se en stigende interesse for verdensmål, og i 2019 overgår den interessen for bæredygtighed. FN's verdensmål har fået sat bæredygtighed på danskernes dagsorden.

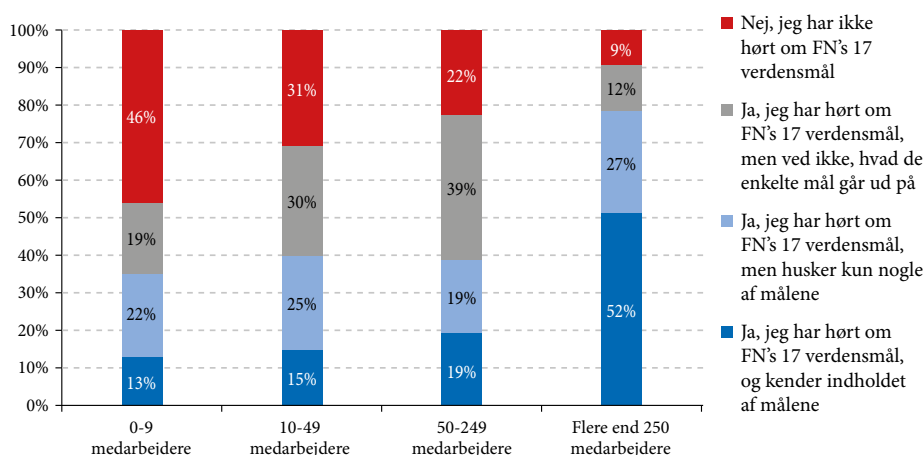


Figur 2. Google Trends, Søgning på Verdensmål og Bæredygtighed i Danmark fra 2014 til 2019. Kilde: Google Trends (2019).

Hvis vi konkret ser på virksomhederne, er der ikke en enkelt undersøgelse, der går på tværs af brancher og landsdele, men på baggrund af flere forskellige analyser fra henholdsvis Dansk Industri, Dansk Erhverv, IDA (Ingeniørforeningen i Danmark), NBE (Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling NordDanmark)

kan man danne sig et billede af danske og nordjyske virksomheders kendskab til FN's verdensmål og den generelle interesse for bæredygtighed.

51% af de nordjyske virksomheder har hørt om FN's verdensmål, hvilket er færre end på landsplan hvor andelen af virksomhederne, der har hørt om FN's verdensmål, er 63% (Dansk Industri, 2019). Fordelt på virksomhedsstørrelse fremgår det tydeligt, at det er de store virksomheder, der har det største og bedste kendskab til FN's verdensmål, og at SMV'erne halter bagefter.



Figur 3. Har du hørt om FN's verdensmål? Kilde: Dansk Erhverv (2019).

Virksomhedernes motivation og arbejde med bæredygtighed

9 ud af 10 virksomheder har introduceret konkrete bæredygtighedstiltag, der ligger inde under FN's verdensmål, hvilket er højere end virksomhedernes kendskab til disse. En lang række virksomheder arbejder altså med FN's verdensmål uden at vide det (Dansk Industri, 2019). Virksomhedernes største motivation for at arbejde med bæredygtighed er etiske og moralske overvejelser. Men det er ikke den eneste motivation. Flere af de største motivationsfaktorer er økonomisk funderede og hænger indbyrdes sammen. I følge Dansk Industri er de 5 største begrundelser (Dansk Industri, 2019):

1. Etiske og moralske overvejelser - 51%
2. Efterspørgsel fra kunder - 40%
3. Markedsføring af virksomheden, herunder virksomhedens produkter og services - 38%
4. Konkurrencemæssige fordele - 36%
5. Krav fra lovgivningen og anden regulering - 25%

Det er også værd at lægge mærke til, at krav fra lovgivningen og anden regulering er motivation for hver fjerde virksomhed. Krav fra lovgivningen er i 2018 blevet mere omfattende - både hvad angår antallet af virksomheder det omfatter, og kravet til rapportering. De skærpede krav betyder blandt andet, at redegørelsen for samfundsansvar skal indeholde en beskrivelse af virksomhedens forretningsmodel ud fra en CSR-mæssig synsvinkel. Det er endnu kun store virksomheder i regnskabsklasse C og D¹, hvor der stilles lovmæssige krav om CSR-rapportering.

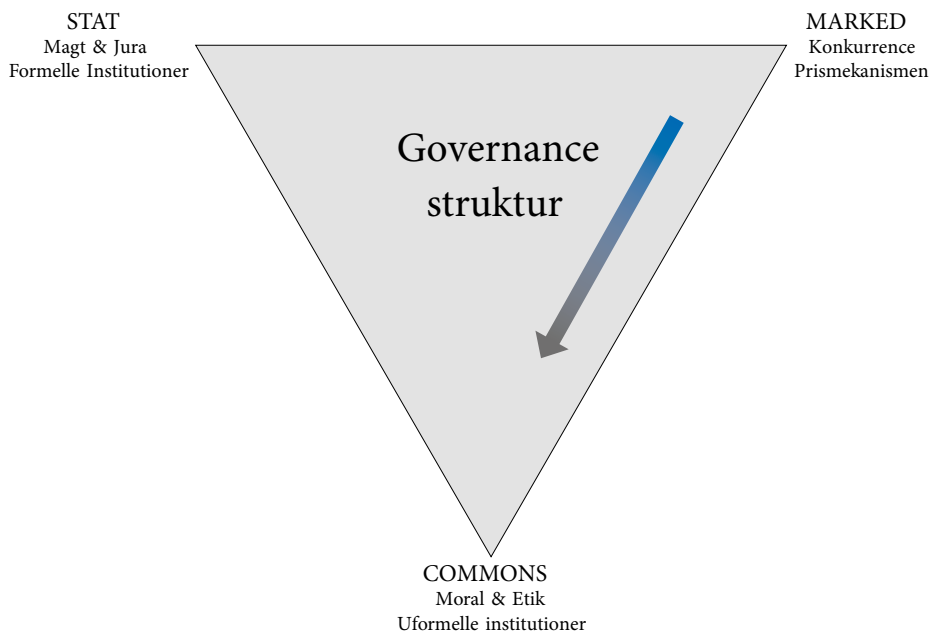
Virksomhedernes evne til at se en sammenhæng mellem de 5 bevæggrunde bør ikke undervurderes. Når virksomhederne angiver lovgivningsmæssige krav og krav fra kunderne eller konkurrence og markedsføring, *kan* det være fordi virksomheden ser større bæredygtighed som et rimeligt krav ud fra et etisk og moralsk perspektiv. En fremsynet virksomhedsleder ville næppe se de 5 bevæggrunde for at arbejde med bæredygtighed i isolation.

De nordjyske virksomheders bevæggrunde ligner stort set billedet på landsplan. Dog er "Ethiske og moralske overvejelser" 9%-point mindre (42%), mens "Konkurrencemæssige fordele" er 6%-point større (42%) (Dansk Industri, 2019). Det er netop konkurrencen om kunderne, som er en udfordring. Ifølge SMV-barometeret fra 2019 ser 54% af virksomhederne konkurrenceforholdene som deres største udfordring i forbindelse med den fremtidige drift, hvilket er 10%-point mere end for 2 år siden (BDO, 2019).

Set ud fra perspektivet om godt købmandskab, er det interessant, at virksomhedernes største motivation for at arbejde med bæredygtighed er etiske og moralske overvejelser samt at de gerne vil være "Good Corporate Citizens". Det kunne indikere, at mennesket, inklusiv de mennesker, der tegner virksomhederne, måske ikke kun er drevet af egeninteresse, men også er moralske væsener.

Med udgangspunkt i de tre governance-former diskuteret i kapitel 2 (Bruun et al., 2020) - Stat, Marked og Commons - kan det indikere en begyndende bevægelse fra de markeds-mæssige og økonomisk funderede motivationsfaktorer til de etiske og moralske. En bevægelse fra mindre *marked* mod mere *commons* i samfundets governance-struktur (se figur 4).

1 Årsregnskabsloven er opdelt i regnskabsklasser A, B, C og D. Princippet er, at jo større en virksomhed er, jo flere krav skal den leve op til. Regnskabsklasse C er virksomheder med balancesum > DKK 44 mio., nettoomsætning > DKK 89 mio., antal ansatte > 50. For at være D virksomhed kræves desuden børsnotering.



Figur 4. Bevægelse i Governance strukturen (Bruun et al., 2020)

Hvilke verdensmål har virksomhederne fokus på?

De 17 verdensmål repræsenterer, med undermål, en lang række områder. Det er derfor interessant at vide, hvilke mål der prioriteres. Danske virksomheders arbejde med bæredygtighed har primært fokus på følgende verdensmål (Dansk Industri, 2019):

- Mål 12: Ansvarligt forbrug og produktion 45%
- Mål 8: Anstændige jobs og økonomisk vækst 45%
- Mål 7: Bæredygtig energi 33%
- Mål 5: Ligestilling mellem kønnene 30%

Blandt de nordjyske virksomheder forbinder flest bæredygtighed med: Produktionsoptimering og -effektivisering f.eks. energi og affald, og det er også her, hvor flest virksomheder har lavet konkrete tiltag. Desuden forbinder virksomhederne også Produktoptimering eller -udvikling, Arbejdsmiljø og Ledelsessystemer med bæredygtighed. Her har flest lavet tiltag indenfor Ledelsessystemer og Arbejdsmiljø (NBE, 2017).

Dér hvor færrest har lavet konkrete bæredygtige tiltag, er inden for ”Grønne Forretningsmodeller” – altså de bæredygtige forretningsmodeller omtalt i kapitel 2 (Bruun et al., 2020) – Der hvor profitten opstår på grund af bæredygtighe-

den og ikke på trods af den. Her har kun 6% af de nordjyske virksomheder gjort tiltag, på trods af, at 20% forbinder det med bæredygtighed.

	Forbinder med bæredygtighed	Har gjort konkrete tiltag	Andel i % Tiltag/forbinder med
Produktions-optimering og effektivisering	74	30	41%
Produktoptimering eller udvikling	41	13	32%
Arbejdsmiljø	39	19	48%
Ledelsessystemer	36	19	52%
Grønne forretningsmodeller	19	2	10%

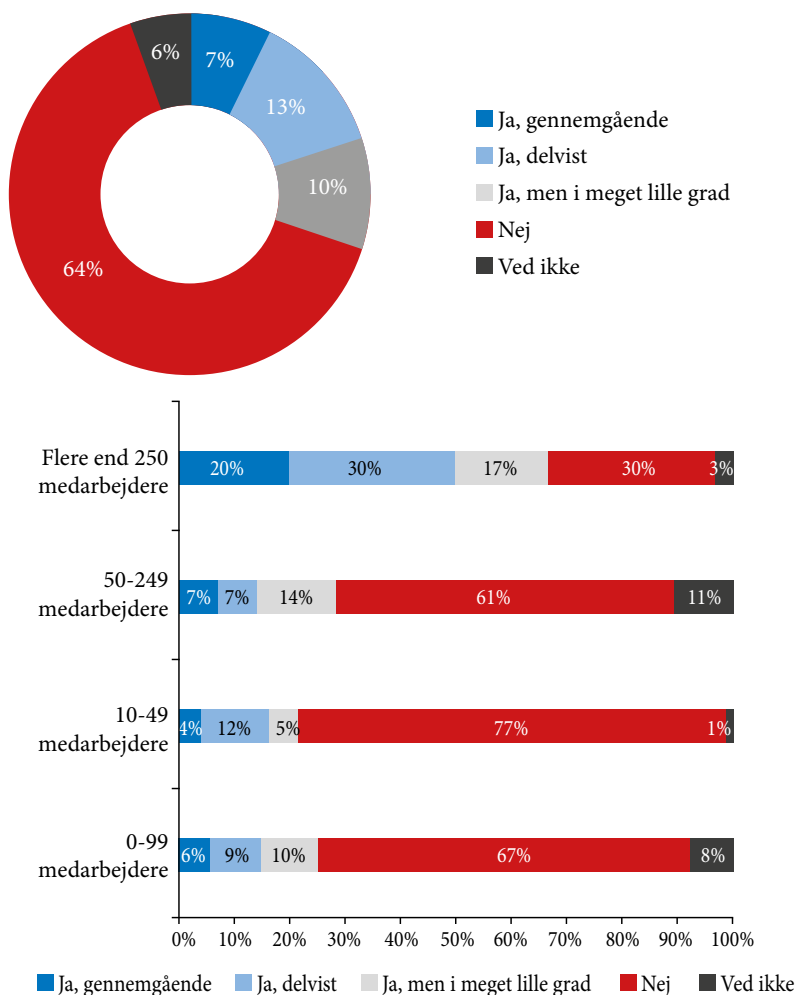
Tabel 1: Danske virksomheders arbejde med bæredygtighed. Kilde: NBE (2017)

Med udgangspunkt i Wayne Vissers (2012, 2014) betragtninger omkring CSR kunne det tyde på, at nordjyske og danske virksomheder generelt opererer i *The age of Marketing* eller i *The age of Management*, hvor deres CSR-tiltag enten er Promotional eller Strategisk, og deres Modus Operandi er Relationen til omverdenen og Management systemer. Dette kan indikere, at de nordjyske virksomheder har nemmest ved at komme i gang med at indføre ledelsessystemer samt ressourceoptimere på den allerede eksisterende forretning samt arbejdsmiljøet, men har sværere ved at komme i gang med egentlig grønne forretningsmodeller. Samtidig synes hensynet til den sociale bundlinje at ligge langt nede af listen. Her er det først og fremmest hensynet til ligestilling mellem kønnene og det nære arbejdsmiljø – de sociale hensyn – som prioriteres. Måske fordi de er lettest for virksomhederne at operationalisere.

Har virksomhederne fået bæredygtighed og verdensmål med i strategien?

Set på landsplan har 20% af de virksomheder, der arbejder med verdensmålene disse delvist eller gennemgående med i deres strategi. Måske netop fordi flertallet af SMV'er, der arbejder med verdensmål og/eller CSR primært gør det som et add-on til deres forretningsmodel – og ikke som en integreret del af denne, som

tidligere beskrevet. For de store virksomheder med mere end 250 ansatte er det dog 50% af virksomhederne, der har verdensmålene delvist eller gennemgående med i deres strategi. For SMV'erne er det kun omkring 15% (Dansk Erhverv, 2018).



Figur 5. Har din virksomhed eller organisation en strategi/plan for, hvordan I arbejder med FN's verdensmål? Kilde: Dansk Erhverv (2018).

Disse tal står i kontrast til hvor mange virksomheder, der rent faktisk *har* konkrete tiltag. De virksomheder, der arbejder strategisk med verdensmålene for bæredygtig udvikling, udgør kun "toppen af isbjerget" i den gruppe af danske virksomheder, der er engageret i bæredygtighed og har sat det på dagsordenen i bred forstand. I Nordjylland arbejder 9 ud af 10 virksomheder således med

bæredygtige tiltag, men det er kun 18% af de nordjyske virksomheder, der har inkluderet bæredygtighed eller FN's verdensmål i deres strategi (Dansk Industri, 2019).

Men hvad er problemet? Hvorfor får virksomhederne på trods af den store interesse ikke arbejdet strategisk med bæredygtighed? I IDA's topleder panel svarer 50% af virksomhederne med fokus på bæredygtighed, at de oplever manglende tid til at iværksætte og gennemføre vækstplaner som en barriere for udvikling/vækst i virksomheden. Dette er 13%-point højere end alle virksomheder på landsplan. Ligeledes mener de, at adgang til finansiering er en barriere for udvikling/vækst i virksomheden. Dette er 7 %-point højere end alle virksomheder (IDA, 2018).

Dette indikerer, at der er nogle ressourceudfordringer, når virksomheder ønsker at inddrage bæredygtighed og FN's verdensmål i strategien og forretningsmodellen. Disse udfordringer kan skyldes, at virksomhederne mangler - eller ikke prioriterer - at afsætte de krævede ressourcer – både tid og penge. Mange virksomheder har allerede set indad og ”plukket de lavthængende frugter” som at spare på strøm og vand samt sende personalet på efteruddannelse. Næste skridt, som f.eks. bæredygtige og cirkulære forretningsmodeller, kræver at man ser udad og fremad, hvilket er mere kompliceret og krævende.

Virksomhederne har brug for rådgivning

For at komme et skridt videre i arbejdet med bæredygtighed og FN's Verdensmål synes virksomhederne at have brug for information og hjælp i form af f.eks. rådgivning. Uanset om man ser på bæredygtighed i et globalt, nationalt eller lokalt perspektiv, har der siden vedtagelsen af FN's Verdensmål i 2015 været et øget politisk fokus, der har medført, at man har arbejdet mere strategisk med bæredygtighed fra globalt til lokalt niveau – fra FN til de kommunale myndigheder i Nordjylland.

EU-Kommissionen har også været en aktiv spiller i forhold til bæredygtighed og offentliggjorde således i januar 2019 en rapport, der fokuserer på EU's rolle i at opnå verdensmålene og bæredygtig udvikling (European Commission, 2019). Det er særligt på fire områder kommissionen foreslår, at der gøres en ekstra indsats:

- Cirkulær økonomi
- Bæredygtige fødevarer
- Grøn strøm og energieffektiviseringer
- Socialt fokus i grøn omstilling

Set i et globalt perspektiv er Danmark som nation i front, når det gælder fremme af bæredygtig udvikling. Allerede i marts 2017 offentliggjorde regeringen en national handlingsplan for FN's verdensmål. Regeringen prioriterede og opstillede 37 målsætninger, der blev grupperet i Vækst og Velstand (Prosperity), Mennesker (People), Miljø og Klima (Planet) og Fredelige og Trygge Samfund (Peace).

Med udgangspunkt i nogle af målsætningerne i handleplanen lancerede regeringen året efter, i 2018, deres Strategi for Cirkulær Økonomi. Højt prioriteret i denne strategi er indsatsen overfor de små og mellemstore virksomheder, med indsatsområdet "Styrke virksomhederne som drivkraft for den cirkulære omstilling" samt følgende tre understøttende initiativer (Erhvervsministeriet, 2018):

- Fremme cirkulær forretningsudvikling i SMV'er
- Etablere én indgang til det offentlige for virksomheder med cirkulære forretningsmodeller
- Udvide adgangen til finansiering af cirkulære forretningsmodeller

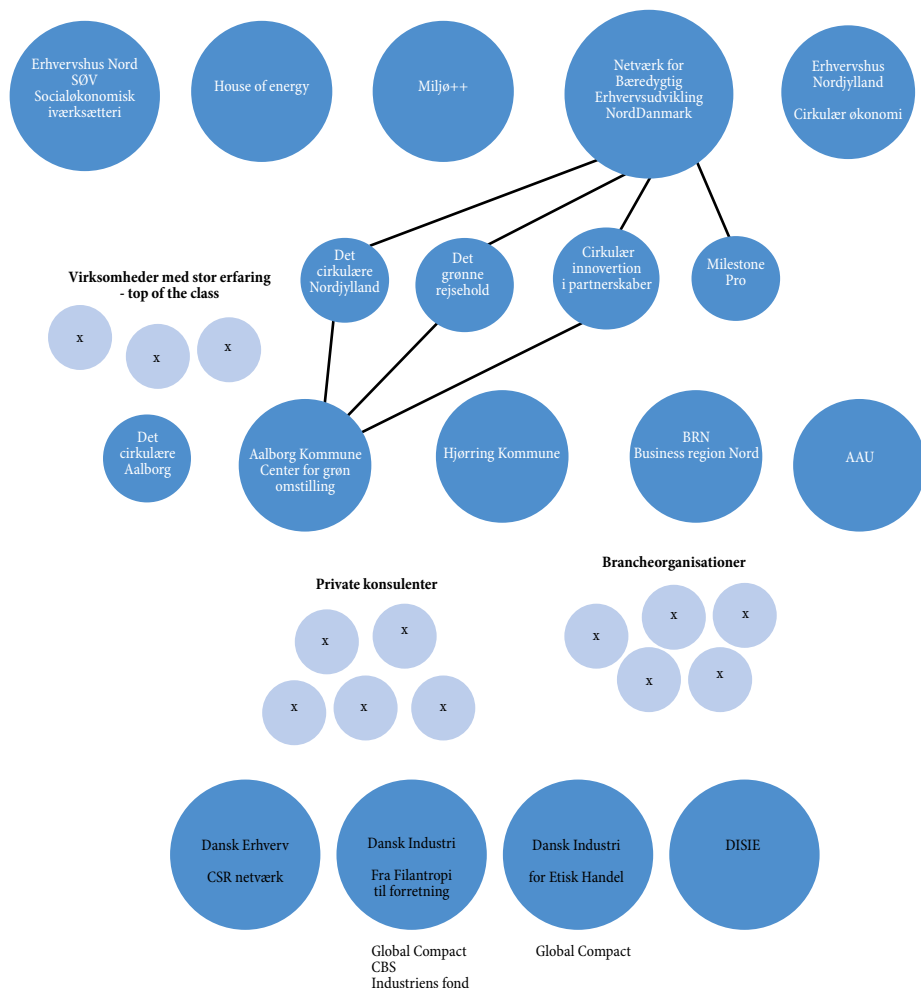
Men også på regionalt og kommunalt niveau er der blevet arbejdet med verdensmålene, ligesom en række interesseorganisationer og private aktører har gearret op til at rådgive nordjyske SMV'er på området.

FN's verdensmål har således for alvor sat bæredygtighed på dagsordenen, og der er i dag en lang række aktører på markedet, der gennem forskellige initiativer ønsker at fremme bæredygtighed ved at tilbyde rådgivning, netværk, kurser, inspiration mm.:

- Regeringen
- Kommuner
- Erhvervscentre
- Videns institutioner
- Organisationer og foreninger
- Private virksomheder
 - Konsulenter
 - Best in class (erfaring)

Det store udbud af rådgivningsmuligheder er naturligvis til fordel for virksomhederne. Men det er også med til at gøre det svært at danne et fuldstændigt og fyldestgørende overblik over de mange rådgivningstilbud, der samtidig også ændrer sig kontinuerligt.

Vi har prøvet at danne et overblik over den lange række af initiativer og projekter på tværs af forskellige aktører, der findes i Nordjylland (se figur 6). Ofte er disse initiativer bundet sammen af Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling NordDanmark (NBE), der er et samarbejde mellem Aalborg Kommune, Hjørring Kommune, Business Aalborg, Erhvervscentre, Aalborg Universitet og Eniig Energi A/S, som skal fremme bæredygtig udvikling. Størstedelen af disse projekter tilbyder virksomhederne information og rådgivning inden for FN's verdensmål oftest med fokus på cirkulær økonomi.



Figur 6. Oversigt over aktører inden for rådgivning til grøn omstilling i Nordjylland. Egen tilvirkning.

Det er ikke overraskende, at *cirkulær økonomi* og det 12. Verdensmål, *Ansvarligt forbrug og produktion*, får så meget fokus - både politisk og fra virksomhederne selv. Det kan nemlig kombinere økonomi og miljø. Forskning inden for området har vist, at omstillingen til en cirkulær økonomi i Danmark frem mod 2035 kan (Ellen MacArthur Foundation, 2015):

- Øge BNP med op til 45 mia. kr.,
- Skabe op til 13.000 arbejdspladser,
- Øge nettoeksporten med op til 6%.
- Leverer de nødvendige klima- og miljøgevinster

Nordjyske virksomheder stilles således en gevinst i udsigt, hvis de formår at omstille sig til mere bæredygtige og gerne cirkulære forretningsmodeller. Samtidig står en lang række virksomheder klar med rådgivning, ligesom der er udviklet en lang række værktøjer til udvikling af bæredygtige og/eller cirkulære forretningsmodeller, som beskrevet i Bruun et al. (2020).

På grund af den lave andel af virksomheder, der arbejder med bæredygtighed på strategisk plan, efterlades man alligevel med det indtryk, at mange Nordjyske SMV'er har svært ved at tænke sig ind i den nye virkelighed. Baseret på ovenstående analyse af nordjyske SMV'er og deres arbejde med Verdensmålene, bæredygtighed og cirkulær forretningsudvikling, kan vi bl.a. konstatere følgende:

- Nordjyske virksomheder vil gerne være "gode købmænd", men det er også vigtigt for dem, at de samtidig kan klare sig på bundlinjen.
- 9 ud af 10 virksomheder arbejder med bæredygtige tiltag, men det er kun 18% af virksomhederne, hvor bæredygtighed eller FN's verdensmål indgår i deres strategi.
- 50% af virksomhederne med fokus på bæredygtighed oplever manglende tid til at iværksætte og gennemføre vækstplaner som en barriere for udvikling/vækst i virksomheden (13% flere end i andre virksomheder).
- Disse virksomheder oplever også besværlig adgang til finansiering som en barriere for udvikling/vækst i virksomheden (7% flere end i andre virksomheder).

Der ser med andre ord ud til at være udfordringer, hvis nordjyske SMV'er ikke bare skal skrabe i overfladen og gennemføre ad hoc bæredygtighedsindsatser i form af strøm- og vandbesparelse, affaldssortering og mindre forbrug af éngangsbestik i kantinen etc. Noget tyder på, at SMV'erne enten *mangler* tid og penge til at gå dybere og arbejde mere strategisk med bæredygtighedsindsatsen - eller ikke *prioriterer* det. En tendens som også Erhvervsministeriet har

fokus på, når den i ”Strategi for Cirkulær Økonomi” (2018) anbefaler at fremme cirkulær forretningsudvikling samt at skabe nemmere adgang til finansiering af cirkulære forretningsmodeller.

Et canvas til fremme af Godt Købmandskab blandt SMV’er

Hvordan kan SMV’erne i Nordjylland tage det næste skridt og blive mere strategisk funderet i deres tilgang til bæredygtighed? Hvilke metoder og værktøjer, kan de trække på, hvis bæredygtighed og cirkularitet skal være omdrejningspunkt i deres forretningsmodel? Vi vil ikke her forsøge at svare generelt på spørgsmålet, men nøjes med at tegne konturerne for et værktøj til anvendelse blandt Nordjyske SMV’er. De mange SMV’er i Nordjylland giver nogle særlige udfordringer, men vil vi hævde, også muligheder i forhold til at arbejde med bæredygtighed og verdensmål.

Som tidligere nævnt svarer flest virksomheder, at deres motivation for at arbejde med bæredygtighed er moral og etik (Dansk Industri, 2019) og vores gennemgang af bæredygtige forretningsmodeller i kapitel 2 (Bruun et al., 2020) peger netop på moral og etik som vigtige governance faktorer på vejen mod større bæredygtighed. Eksistensen af virksomheder med et autentisk blik for etik og moral har betydning for, hvordan man anskuer forholdet mellem governance og adfærd – og det kan navnlig være afgørende i en nordjysk kontekst og for mindre virksomheder, hvor ledelsen er tættere på alle aspekter af drift og strategi, og hvor virksomheden ofte sætter en ære i at være lokalt forankret.

Vi vil i det følgende argumentere for, at netop det forhold at virksomheder er lokalt forankrede, kan bidrage til at få de sociale aspekter ind i bæredygtige forretningsmodeller – og netop de sociale aspekter – People – får ellers i mange sammenhænge en overfladisk behandling i forhold til de miljømæssige aspekter. I forhold til Tripple Bottom Line diskussionen, kan det være svært at få People-delen til at give mening, som et selvstændigt lag i BMC, og det er vores håb at en kombination af People og Governance vil styrke bevidstheden om de sociale aspekter af en forretningsmodel.

Vi har endnu ikke fundet ”de vises sten” i forhold til vores ambition om at ville hjælpe danske SMV’er, især i Nordjylland, med dette. Men det er vores ambition at udvikle et framework til udvikling af bæredygtige forretningsmodeller med udgangspunkt i vores tanker om en revitalisering af eksisterende forretningsmodeller med afsæt i begrebet Godt Købmandskab. Et framework, der hjælper til, at de nordjyske SMV’er bliver mere strategisk funderet i deres tilgang til bæredygtighed og verdensmålene og har fokus på den nordjyske ”ordentlighed”.

Derfor vil vi fortsætte vores arbejde - dels med at teste nogle af de mest vel-egnede modeller og værktøjer sammen med SMV-repræsentanter - dels ved at fortsætte vores eget nordjyske forsknings- og udviklingsprojekt, der sigter mod at udvikle et business model design værktøj, skræddersyet til SMV'er, som vil drive godt købmandskab i det 21. Århundrede.

Vi har indledt arbejdet med at udvikle en prototype til et "Doing Good Business Canvas" (DGBC), der i højere grad end de eksisterende bæredygtigheds canvas, tager ikke bare governance, men også dét, der skal styres, nemlig menneskets adfærd, i betragtning. Vi har valgt at lade vores canvas, tage udgangspunkt i Osterwalder's Business Model Canvas (BMC), da det som beskrevet i denne bogs kapitel 2 er det mest udbredte og anvendte værktøj til udvikling af forretningsmodeller blandt SMV'er i Nordjylland.

Purpose - et autentisk samfundsnyttigt formål

Hvor virksomheder tidligere kunne nøjes med at definere vision og mission, anses det i dag for essentielt at virksomheden forstår sit formål. Vi vælger at erstatte det danske ord formål med *purpose*, fordi det understreger, at der er tale om en generel international bevægelse mod understregningen af formålets betydning². Purpose er også relateret til betydningen af "the why" i forhold til "the how" and "the what" som argumenteret af Sinek (2009), men siden har bevægelsen bredt sig, og er blevet knyttet til bæredygtighed. Således handlede manifestet fra Davos 2020 om virksomheders formål:

The purpose of a company is to engage all its stakeholders in shared and sustained value creation. In creating such value, a company serves not only its shareholders, but all its stakeholders – employees, customers, suppliers, local communities and society at large. The best way to understand and harmonize the divergent interests of all stakeholders is through a shared commitment to policies and decisions that strengthen the long-term prosperity of a company. (Schwab, 2019)

Ligesom det Amerikanske Business Roundtable (businessroundtable.org) også opdaterede sin purpose erklæring i 2019:

On August 19, 2019, 181 CEOs of America's largest corporations overturned a 22-year-old policy statement that defined a corporation's principal purpose as maximizing shareholder return.

2 Vi har allerede i kapitel 2 (Bruun et al, 2020) understreget betydningen af purpose med reference til Hutton (2015).

In its place, the CEOs of Business Roundtable adopted a new Statement on the Purpose of a Corporation declaring that companies should serve not only their shareholders, but also deliver value to their customers, invest in employees, deal fairly with suppliers and support the communities in which they operate. (Business Roundtable, 2020)

I både manifestet fra Davos og Formålserklæringen fra Business Roundtable, indgår en opprioritering af stakeholders, så de sidestilles med shareholders. Stakeholder tilgangen kan føres tilbage til Freeman (1984). Siden har Haksever et al. (2004) præciseret Freemans definition:

A stakeholder of an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's activities. (Haksever et al., 2004)

Et er at nå til enighed om virksomheders formål overordnet set – noget andet at finde retningslinier for en konkret virksomheds purpose. Når det kommer til indholdet af en virksomheds formålsbeskrivelse, er det svært at finde eksplicite bud. Smith (2019) stiller 4 krav til en virksomheds purpose:

1. Signifikans i forhold til at løse verdens udfordringer – f.eks. verdensmålene.
2. Autenticitet i forhold til virksomhedens kerneværdier, kultur og historie.
3. Profitabilitet – for uden dét eksisterer virksomheden ikke i morgen.
4. Seriositet der afspejles i at ledere og medarbejdere holdes op på formålserklæringen.

Et formål bør tage sit udgangspunkt på et område, hvor virksomheden kan gøre en forskel – have en reel impact. Ikke alle SMV'er skal løbe efter alle bolde. I stedet bør man overveje, hvor man lettest kan sætte et reelt aftryk, uden at undergrave profitabiliteten. Men man skal gøre det ved at finde ind til kernen af forretningen.

The precursor to action is embracing the emotion and complexity associated with hard work on purpose. There is no simple input/output equation, which makes it hard to address purpose in the context of prevailing shareholder models. Purpose is also deeply intertwined with the people who make up an organisation [...]. Founder-driven companies, such as

Starbucks, sometimes find it easier to put purpose at their core, because their leaders connect with and shape purpose emotionally as well as logically. The rest of us need to make this personal, too. (Gast et al., 2020, vores understregning).

Selv de store konsulenthuse erkender, at purpose ikke lader sig sætte på formel, men nødvendigvis er emotionel. Og netop det emotionelle purpose kan Nordjyske virksomheder have lettere ved at finde ind til og kommunikere på autentisk vis – fordi SMV’er i Nordjylland ofte er startet med netop et centralt purpose og et autentisk værditilbud til samfundet.

Værdiskabelse - Governance i centrum

Foruden BMC omfatter Osterwalder’s værktøjskasse et canvas til at kortlægge virksomhedens værdiskabelse i forhold til kunderne – Value Proposition Canvas (VPC) (Osterwalder et al., 2014). Dermed understreger han det vigtige i, at virksomheden forstår, hvordan den skaber værdi for sine kunder. Som sammenfattet af Kyhnau & Nielsen (2015):

Value Proposition Design addresses the relationship between customer segments and value propositions in the so-called Value Proposition Canvas (VPC), which could be described as the pivotal element of the Business Model Canvas (BMC). The book focuses on two of the building blocks from the BMC, namely “Customer Segments” and “Value Propositions” and gives a simple and accessible way of researching whether the value propositions of a company’s business model correlates with the actual needs of the customers it wishes to serve. (Kyhnau & Nielsen, 2015).

Det er helt centralt i tilgangen at man skal tilbyde kunden noget af reel værdi. Først *efter* arbejdet med at kortlægge værdiskabelsen i forhold kundesegmenterne, kan man blive konkret i forhold til, hvordan værdien frembringes i praksis og leveres til kunden.

Denne tankegang passer fint til den dominerende neoklassiske værditeori. Samfundets værdi udgøres af summen af individernes værdi, og ved at skabe værdi for den enkelte kunde skaber virksomheden også værdi for samfundet. Det nye i Osterwalder’s værktøjer er dermed ikke et brud med den metodologiske individualisme som neoklassisk teori bygger på. Osterwalder flytter blot fokus fra det at producere, til det at skabe værdi for kunden. I forhold til Sinek (2009), er der tale om en bevægelse fra ”the what” til ”the how” – hvordan skaber man værdi fremfor materialiseringen af værdien – produktet. Spørgsmålet

er, om fokuseringen på ”the how” i sig selv fremmer bæredygtighed - selv i det tilfælde, hvor et overordnet ”why” med fokus på bæredygtighed allerede er formuleret.

Ud fra perspektivet om godt købmandskab, bliver det grundlæggende bæredygtighedsspørgsmål i Osterwalders BMC til: *Hvor sikre kan vi være på, at dét der skaber værdi for den enkelte kunde, også skaber værdi for samfundet?* I hvilken grad kan samfundets værdi af virksomhedens produktion afvige fra summen af kundernes værdi? Den økonomisk-teoretiske kritik, der er fulgt i kølvandet på verdens udfordringer, har tendens til at svare afkræftende på dette spørgsmål (Mazzucato, 2018). Stigende skalaafkast, patenter, positive feedback mekanismer (platformskapitalisme) og stor ulighed udfordrer logikken der antager, at hvad der er godt for den enkelte er også godt for samfundet. Derfor må virksomheden under implementeringen af et bæredygtigt purpose (”why”) stille sig selv spørgsmålet: *Skaber vi værdi for samfundet?* Vi tager af samfundets ressourcer for at skabe værdi for kunden, men står de ressourcer, vi lægger beslag på, mål med den værdi, vi skaber for samfundet?

Dette er ikke noget let spørgsmål at besvare – i princippet er det et spørgsmål, der ikke *kan* besvares, hvis man accepterer den neoklassiske subjektive værditeori. Det betyder dog ikke at spørgsmålet, ikke *bør* stilles. Det bør det i høj grad – for os er det ***pejlemærket for godt købmandskab***. Sagt på nordjysk: *Stik fingeren i jorden og mærk efter: Er dét som virksomheden beskæftiger sig med helt ærligt til gode for samfundet?* Som hjælp til at besvare dette, udvider vi spørgsmålet ved at inddrage de øvrige felter fra Osterwalder’s oprindelige BMC (Figur 7). Dette betyder også at vi udvider spørgsmålet til ikke kun at omfatte det produkt eller den service som værdiskabelsen manifesterer sig i, men spørger til hele forretningsmodellens evne til at generere værdi for samfundet. Årsagen er, at det bæredygtige eller samfundsnyttige ikke behøver at relatere sig til produktet eller servicen. Purpose kan relatere sig til værdifaktoren, men gør det ikke nødvendigvis. En restaurant kan have som *purpose* at beskæftige mennesker, der ellers er marginaliserede på arbejdsmarkedet, og behøver ikke servere vegansk mad for at bidrage til samfundets bæredygtighed.

PURPOSE (hvorfor?) Forretningsmodellens formål				
Partnere Hvad styrer forholdet til leverandører?	Aktiviteter MAKING Hvordan skabes værdi?	Værdifaktorer HVILKEN værdi? Skabes der værdi for samfundet? Ville verden være et dårligere sted uden?	Kunderelationer HVAD styrer relationen Scannes for oversete behov?	Kunderne Hvad afgør HVEM? De mange eller de få? Betalingsvne vs. betalingsvilje
Stakeholders Medskabere Stat, f.eks. off. forskning Fælles ressourcer Forbrugeren	Ressourcer TAKING Hvad afgør værdien af de mennesker og ressourcer der indgår i produktionen? Løn som fortjent?		Vejen til kunderne Hvem får viden om produktet? Har alle lige adgang?	Stakeholders Medforbrugere Lokalt og globalt Er værdien for medforbrugere positiv eller negativ?
Omkostninger Samfundsomkostninger?			Indtægter Samfundsgevinster?	

Figur 7. Doing Good Business Canvas – Governance. Egen tilvirkning.

Fordeling af den frembragte værdi – Governance af outputsiden

Det næste spørgsmål er, hvad der styrer, hvem der får adgang til den værdi, der skabes. Her vil den opmærksomme læser notere sig, at styring viser tilbage til vores tidligere diskussion om governance i denne bogs kapitel 2 – dvs. i princippet kan styringen være bestemt af Marked, Stat eller Commons (Bruun et al., 2020). En virksomhed, der ønsker bæredygtighed, må således være opmærksom på, hvilke styringsmekanismer, den er underlagt udefra (f.eks. et marked karakteriseret ved fuldkommen konkurrence) – men også hvilke styringsmekanismer den underlægger sig selv eller andre (hvis virksomheden f.eks. har markedsmagt).

Det er også i samspillet mellem den frembragte værdi og dens vej til kunderne, at der er vigtige spørgsmål, der skal afgøres i forhold til forretningsmodellen. Traditionelt har virksomheder frembragt en vare, som derefter er sendt til et anonymt marked, hvorefter virksomhedens andel i værdifrembringelsen afsluttes. Men mange moderne forretningsmodeller omfatter kontinuerlige relationer mellem virksomhed og kunde. Der kan være tale om kunder, der blot lejer eller leaser produktet, om virksomheder, der faciliterer at flere kunder deles om et produkt, virksomheder der stiller et produkt til rådighed for kunden for derefter at tage sig betalt for den faktiske brug af produktet eller salg af forbrugsvarer til produktet.

Går vi til Kunderelationer, må virksomheden spørge, om det altid er den kunde, der er villig til at betale mest, der får varen, og om prisen er den pris, som

denne kunde er villig til at betale? I forhold til medicin f.eks. kunne man vælge at tjene mest på den medicin, som alle fra tid til anden er afhængige af, men som ikke er livsvigtig (hovedpine piller), fremfor at tjene mest på den livsvigtige medicin som kun ganske få er afhængige af. Eller man kan vælge at bruge value-based pricing som Mazzucato (2018) kritiserer for at presse sundhedsvæsenet til det yderste (s.212-3) – man kan prissætte dér hvor man kan få folk til at betale. Det er også her man kan vælge forskellige finansieringsformer så produktet bliver tilgængeligt for flest muligt, eller man kan vælge at beholde ejerskabet over produktet så man er sikker på, at det ved anvendelsesophør, destrueres og genanvendes på optimal vis. Mange af disse spørgsmål indgår naturligt i det oprindelige BMC – tanken med inddragelse af governance laget er at tage højde for fordelingsmæssige effekter af den oprindelige profitorienterede BMC, og lade det inspirere til innovative og bæredygtige forretningsmodeller.

I Vejen til kunderne er spørgsmålet: Giver virksomheden alle samme mulighed og samme information om værditilbudet? Eller findes der individer med stort behov for produkt eller service (men måske uden den nødvendige købekraft), som slet ikke informeres om tilbuddet? Et eksempel her kunne være, at mange af de teknologier, der er til rådighed, slet ikke tilbydes "bottom of the pyramid" segmentet. Ikke fordi dette segment ikke har råd til selve teknologien, men fordi ingen målretter den til deres behov. I forhold til Kunderne, har hovedparten af danske virksomheder valgt at målrette deres produkter til købestærke kunder. I forhold til de sociale verdensmål, kan det dog være formålstjenligt i forhold til både signifikans og profitabilitet, at undersøge muligheden for at producere til "bottom of the pyramid"³. Man kan vælge at udstyre sine bærbare computere med alt det bedste og sælge dem til de mest betalingsstærke kunder, eller man kan vælge at tilbyde en skrabet version, der kan få computerteknologien ud til den hovedpart af verdens befolkning, der ikke har råd til den mest avancerede teknologi⁴. Sidstnævnte strategi blev forsøgt med "\$100 laptop" projektet – dog uden stor succes.

I nyere forretningsmodeller indgår kunden ofte som medskabere - co-creators - eller som minimum leverer de vigtige data til forretningsmodellen. I de tilfælde indgår kunderne både som kunder og som partnere/stakeholders i forretningsmodellen. I forhold til fairness mv. må den bæredygtige virksomhed holde sig dette for øje. Derfor kan forbrugeren både indgå som kunde og som stakeholder i forhold til værdifrembringelsen – altså som Medskabere (se kapitel

3 Et godt eksempel er det Aalborgensisk baserede FAN Milk, der leverer is i flere afrikanske lande.

4 Det bør i denne sammenhæng nævnes, at Birck (1928) netop nævner det at producere stort antal med lille markup fremfor mindre antal med stort markup, som et bærende element i godt købmandskab (s.503).

5 *Godt købmandskab som værdisamskabelse i offentlig forvaltning*, Valbak-Andersen og Burgdorff, 2020).

Men borgere kan også være Medforbrugere – det er f.eks. tilfældet ved visse positive eksternaliteter – altså tilfælde hvor samfundsværdien er større end summen af kundernes værdi. Som et etisk menneske kan man være glad for, at der er nogen, der sørger for, at børn, der befinder sig i Danmark, får tilfredsstillet deres basale behov. Dette forhold bidrager til andres livskvalitet og påvirker den måde, den enkelte anvender sine ressourcer på. I den forstand er andre medbrugere af de goder, som nogen sørger for, at danske børn modtager. Hvis børn omkring os sultede, ville vi måske ikke på samme måde kunne nyde en is. Men medforbruger begrebet kan naturligvis også indtage en negativ værdi. Her er rygning et klassisk eksempel.

Medforbruger-begrebet går længere end det neoklassiske eksternalitetsbegreb. Taget i sin yderste konsekvens påvirkes vi alle, når en forretning og en forbruger indgår en handel – f.eks. omkring en is. De råvarer og den arbejdskraft, der er gået til at producere og levere isen, kunne have været brugt anderledes og kunne derfor have stillet det omgivende samfund i en anden situation. Vi er alle forbundne gennem det økonomiske system, og vi har alle en interesse i, hvordan ressourcer anvendes. For at undgå dette dilemma benytter neoklassisk teori sig af den metodologiske individualisme – der gennem medfødte præferencers uafhængighed isolerer økonomiske agenter fra hinanden, og bruger markedsmekanismen som argument for en retfærdig fordeling. Men hvis den enkelte påvirkes af, hvad andre agenter gør, er medforbruger begrebet særdeles relevant at tage i betragtning.

Værdifrembringelsen - Governance af inputsiden

Venstresiden i den oprindelige BMC handler om værdiskabelsen – eller snarere værdifrembringelsen, for værdi bliver i den neoklassiske forståelse set som noget, der først skabes på markedet⁵. I forhold til Partnere har de fleste virksomheder allerede udviklet en bevidsthed om, at det ikke nytter, at de selv er bæredygtige, hvis deres underleverandører ikke er det. Valg af partnere er derfor vigtigt. Samfundsomkostninger kan i en bæredygtig forretningsmodel ikke skubbes videre til underleverandører.

Men enhver virksomhed har også partnere, de ikke selv har valgt, nemlig Stakeholders. En bæredygtig virksomhed må identificere stakeholders og forholde sig til, hvordan de evt. kompenseres for deres bidrag til værdiskabelsen. Her bør hele det omgivende samfund betragtes som stakeholders – både lokalt og globalt. Når virksomheden vurderer, om den skaber værdi for samfundet, er

5 Hos klassikerne blev værdi derimod skabt i produktionen.

det ikke kun dens direkte omkostninger, der kan besvare dette spørgsmål – de omkostninger, der påføres det resterende samfund lokalt og globalt, må også indgå (Haksever et al.,2004).

I forhold til Governance af værdiskabelsen er ”Making” og ”Taking” spørgsmålene derfor vigtige, som understreget af Mazzucato (2018). Hvad tager virksomheden fra det omgivende samfund, og hvad leveres tilbage? Modsvares den værdi, der tages, af den værdi der skabes?

A common critique of contemporary capitalism is that it rewards ”rent seekers” over true ”wealth creators”. ”Rent seeking” here refers to the attempt to generate income, not by producing anything new but by overcharging above the ”competitive price”, and undercutting competition by exploiting particular advantages (including labour), or, in the case with industry with large firms, their ability to block other companies from entering the industry, thereby retaining a monopoly advantage. Rent-seeking activity is often described in other ways: the ”takers winning out over the ”makers”, and ”predatory” capitalism winning over ”productive” capitalism”. (Mazzucato, 2018 p.4-5)

Vi har derfor valgt at skille ”Making” og ”Taking” ud i en særskilt boks (Tabel2).

HVORDAN – MAKING (Aktiviteter)	Med hvad – TAKING (Ressourcer)
Materiel / immateriel Cirkulær / lineær Udtræk (extraction) / bidrag Teknologi og viden Ledelse / incitamentsstruktur Monopolmagt og patenter Risici og information	Miljø (energi + naturressourcer) Mennesker (medarbejdere, medskabere) Stat (infrastruktur, uddannet arb.kraft, FoU) Commons (fællesskabet, inkl. data)
Hvad er afgørende for den værdi, der skabes til samfundet?	Hvad giver virksomheden tilbage til dem, der tages fra – og hvad beholder den selv?

Tabel 2. Doing Good Canvas – Making and Taking.

Imellem værdiskabelsen og dem, der ultimativt tages fra (Partnere eller Stakeholders), ligger Aktiviteter og Ressourcer – og her er det også vigtigt at reflektere over, hvad der styrer allokeringen i disse aktiviteter. Altså er det her, vi placerer hhv. MAKING og TAKING. De ressourcer, der indgår i produktionen, skal

aflønnes, hvad enten der er tale om offentlig tilgængelig forskning, mennesker der sælger deres arbejdskraft, mennesker der tilbyder deres arbejdskraft gratis, eller fællesskabet der giver afkald på naturressourcer. Hvad er afgørende for, hvilke ressourcer der er adgang til, og hvordan de afregnes? I den forbindelse kan det også være afgørende, hvordan transformationen fra input eller ressourcer til output eller varer med værdi, finder sted. Hvordan finder selve værdifrembringelsen sted? Sker det med respekt for de mennesker og de ressourcer, der er involveret, og udnyttes mennesker og ressourcer på bedste vis?

Her har neoklassisk teori benyttet sig af produktionsfunktioner, hvor samme produkt kan produceres med forskellige sammensætninger af input. Standardantagelsen er stigende marginalomkostninger – en helt central antagelse når det kommer til governance, da det er de stigende marginalomkostninger, der sikrer konkurrencen på markedet og derved forebygger markedsmagt. Substituerbarhed mellem kapital og arbejdskraft er også væsentlig for styringsmekanismerne. Hvede kan produceres med få redskaber og meget stor arbejdskraft – men også med store robotter og meget lidt arbejdskraft. Dette billede på produktion har betydning i forhold til governance, da det har fordelingsmæssige konsekvenser. Forlanger arbejderne for meget, kan de bare erstattes af robotter.

Den neoklassiske produktionsfunktion er dog ikke en generisk beskrivelse af al produktion. I dag frembringes flere og flere produkter uden variable input – tænk på et stykke software, der koster det samme uanset om den produceres i 2 stk. eller 2 mio. stk. Rifkin (2014) har problematiseret dette og diskuterer konsekvenserne for governance strukturen under overskriften ”The zero marginal cost society”. Rifkin er optimist og ser en bevægelse mod mere ”commons” i form af deleøkonomien og en større social bevidsthed. Men kombineres Rifkin’s analyse med Mazzucato’s ”rent-seeking”, er der dystre udsigter i forhold til bæredygtigheden i vores samfund. Mange af de nye digitale markeder er ”winner takes all” markeder, hvilket er optimalt for forbrugeren - hvis søgning samles under Google, udlejning formidles gennem AirBnb, og handel foregår gennem Amazon. Men det giver også disse spillere en markedsmagt, der kan anvendes til rent-seeking - at indfange (capture) værdi uden først at have skabt værdi.

Bottom Line - Governance af samfundets bundlinie

Bottom line i vores gennemgang af governance strukturer i forretningsmodellen handler om omkostninger og gevinster for samfundet som helhed. Ved at sammenstille disse, får man svar på hovedspørgsmålet: Skabes der reelt værdi for samfundet? Ud over virksomhedens omkostninger, må man se på de omkostninger, som partnere påfører samfundet, samt de omkostninger, som stakeholders bærer. På gevinstsiden må den gevinst, den enkelte forbruger opnår, tillægges en eventuel gevinst for andre forbrugere eller for samfundet som helhed.

Hvis man vælger at så blomster i sin have fremfor at asfaltere den, kan der være en gevinst ved, at man får noget smukkere at se på, men det kan også have den effekt, at grunden nu kan optage mere vand og dermed bidrager til at forhindre oversvømmelser – en gevinst for hele samfundet.

Adfærdsantagelser i forretningsmodellen

Under gennemgangen af den governance, der styrer de forskellige aspekter af en forretningsmodel, blev det klart, at flere af fordelingsmekanismerne afhænger af menneskelig adfærd. Vil man undersøge de samfundsmæssige konsekvenser af en given forretningsmodel, er det derfor vigtigt at have en bevidsthed om, hvad der driver de involverede menneskers adfærd. En rationel kunde kan ikke besnækkes til at købe varer, han ikke har brug for – eller til at låne penge til en vare, han ikke har råd til. Hvis det er tilfældet, er det acceptabelt at provisionsaflønne salgsmedarbejdere, ligesom det er acceptabelt at sende ”facers” på gaden for at sælge. Men meget tyder på, at vi ikke er rationelle – og det må man tage højde for i bæredygtige forretningsmodeller.

Adfærdsøkonomi har det seneste årti fået mere og mere opmærksomhed, men i forhold til forbrugeren er de nye indsigter et tveægget sværd. På den ene side kan indsigterne hjælpe forbrugeren til at nå langsigtede mål som opsparing eller en sundere livsstil – men omvendt kan de også lokke forbrugeren til at tage lån, der viser sig at være dyre – eller til at købe mad, der er mindre sund end forbrugeren umiddelbart lokkes til at tro (OECD, 2019). Det var trods alt markedsføring, der opfandt nudgingbegrebet århundreder før indsigten nåede økonomisk teori. Adfærdsforståelse indgår i alle aspekter af BMC – og det er vigtigt at gøre sig etiske overvejelser i forhold til adfærd på alle områder.⁶

ADFÆRDSMÆSSIGE ASPEKTER AF BÆREDYGTIG GOVERNANCE

Menneskelig adfærd Forretningsmodellens implicite adfærdsantagelser baseres på faktisk observeret adfærd.				
Partnere Hvad driver partners adfærd?	Aktiviteter Hvilke incitamenter gives?	Værdifaktorer Skabes universel værdi? I hvor høj grad bygger den skabte værdi på en fælles forestilling? Tilfredsstilles absolutte eller relative behov?	Kunderrelationer Hvem ved bedst?	Kunderne Hvad afgør kundens behov?
Stakeholders Medskabere Hvad driver stakeholders adfærd?	Ressourcer Incitamentstruktur Hvordan aflønnes ressourcer?		Vejen til kunderne Information - antagelser	Stakeholders Medforbrugere Hvordan påvirker vi hinanden?

Figur 8. *Doing Good Business Canvas – Adfærd. Egen tilvirkning.*

6 I denne bogs kapitel 7 ”Godt Købmandskab I Bankernes Privatkunde Betjening” (Bruun og Aaen, 2020), diskuteres adfærdsantagelser mere indgående forhold til godt købmandskab.

Hvis vi igen starter i hjertet af BMC, altså i Værdifaktorer (value proposition), er det menneskelig adfærd, her forstået som det, der driver os, der er afgørende (Figur 8). Når en virksomhed skaber et produkt eller en vare, kan vi så være enige om, at der er skabt noget af værdi? Har værdi en universel form, hvor vi objektivt kan afgøre, om der er skabt værdi? Vi er i den paradoksale situation, at samfundsvidenskaben ikke har kunnet forsyne os med et bud på, hvad værdi er. Faktisk bygger den dominerende teori på en forestilling om, at man ikke kan sige noget generelt om, hvad værdi er – værdi er subjektivt, og kan udelukkende afgøres af det enkelte individ.

I forhold til bæredygtighed sætter det os i den paradoksale situation, at vi ikke kan afgøre hvad det er rimeligt at udsætte naturen for. Hvis vi forestiller os et sultent barn ved et æbletræ, kan vi nok alle blive enige om, at det er okay, hvis barnet griber forstyrrende ind i naturens gang ved at tage et æble og fortære det. Barnets nytte ved at spise æblet står mål med den miljøbelastning, der kan ligge i at spise et æble. Men hvis verdens rigeste mand brændende ønsker sig en kæmpe diamant, er det så også okay, at han forstyrrer naturen ved at oprette store miner til at søge efter den diamant, han ønsker sig? Med den subjektive nytteteori kan vi ikke skelne mellem disse to tilfælde, for vi kan ikke sammenligne barnets nytte ved æblet med den rige mands nytte ved diamanten.

Dette er et dilemma, som vi uden en accepteret objektiv værditeori ikke kan komme ud over. Vi må derfor læne os op ad købmandens sunde fornuft. Er der et rimeligt forhold mellem den sociale og miljømæssige belastning, jeg pådrager samfundet ved min produktion - og nytteværdien af det produkt eller den service, jeg frembringer? Efter min bedste overbevisning, skaber jeg så noget af universel værdi? Bidrager jeg positivt til samfundet som helhed? Svaret på dette spørgsmål må nødvendigvis relateres til menneskelig adfærd, for det er den drift, som afspejles i vores adfærd, der afgør tingenes værdi. De færreste vil nok sidestille mennesker med dyr og blot sætte værdi i forhold til artens overlevelse. Mennesker kan være mere eller mindre lykkelige, hvad enten vi kan måle og sammenligne eller ej. Men det er i høj grad et etisk spørgsmål, som ingen kan give et eksakt svar på.

I forhold til de styringsmekanismer, der er på spil mellem købmanden, kunden og det omgivende samfund – altså højre siden af vores adfærdsaspekter i BMC - er den første overvejelse, hvad der afgør kundens behov. Er kundens behov, set fra købmandens perspektiv, eksternt givne? Eller kan han påvirke kundens behov – gennem reklamer, branding eller andre teknikker? Og hvis han kan – bør han så gøre sig moralske og etiske overvejelser i den sammenhæng? Måske er det etisk forsvarligt at forsøge at lokke kunden til at vælge den opvaskemaskine, der holder lidt længere, og desuden kan genanvendes. Men er

det også etisk forsvarligt at få kunden til at optage forbrugslån, eller købe møbler, der knap tåler at blive brugt?

I "the economic possibilities for our grandchildren" kommer Keynes med sin vision for det bæredygtige samfund (Keynes, 1930). Han skelner mellem tilfredsstillelse af absolutte behov (mad og husly) og tilfredsstillelse af relative behov (keeping up with the Joneses/Kardashians), og erkender, at de relative behov ikke kender grænser. Alligevel er hans vision, at lethed med hvilken vi i vor tid kan producere varer, vil fremelske menneskets stræben efter etiske værdier, der i hans fremstilling er universelle i modsætning til pseudo-moraliske værdier. I Keynes' vision for vor tid ville den gode købmand således hjælpe kunden til at finde det smukke i livet og realisere sig selv – fremfor at opfinde materielle (og ressource belastende) behov.

"We shall once more value ends above means and prefer the good to the useful. We shall honour those who can teach us how to pluck the hour and the day virtuously and well, the delightful people who are capable of taking direct enjoyment in things, the lilies of the field who toil not, neither do they spin." (Keynes, 1930)

Vor tids udfordring er, at vi ganske rigtigt har bevæget os fra at bruge flest ressourcer på produkter til at bruge flest ressourcer på services. Men de services vi bruger, er ikke services leveret lokalt og heller ikke leveret af selvrealiserende kunstnere. Vores forbrug af services er digitalt, og ydermere vil vi alle have det samme - og på grund af ikke-eksisterende marginalomkostninger, kan vi alle få det samme. Det betyder, at der indenfor serviceområdet er store *winner-takes-all markets*, hvilket bidrager til stigende ulighed. På trods af, at vi let kan skabe værdi, får alle derfor ikke let adgang til værdier.

Når købmanden har dannet sig et indtryk af, hvad der former kundens behov, må han også overveje den adfærd, der ligger til grund for Kunderrelationen. Hvor langt strækker købmanden sig for at tilfredsstille kundens behov – og hvilke behov giver han første prioritet? Under Governance spurgte vi, om købmanden vælger at målrette sit salg mod de kunder, der har højest betalingssevne – eller tilpasse produktet til de kunder, der har det største behov. Her spørger vi, i hvor høj grad købmanden kan påvirke, hvad kunden efterspørger, og i hvor høj grad han bør forsøge at påvirke det. Det samme gælder de anstrengelser, han gør sig for at informere om sit værditilbud i Vejen til kunderne. Agerer købmand og kunder i en verden præget af begrænset information og fundamental usikkerhed, eller en verden med fuld information og kalkulerbare

risici?⁷ Det er igen afgørende for, hvilke muligheder købmanden har for at manipulere sine kunder – eller omvendt, for at gøre den usikre verden lidt mere sikker for sine kunder.

I venstre side af BMC spiller adfærd også ind – specielt i forhold til den incitamentsstruktur, købmanden giver sine Medarbejdere og Partnere. Hvordan reagerer medarbejdere, Medskabere og partnere på den incitamentsstruktur, købmanden gennem sin forretningsmodel sætter op? I alle forhold vedrørende adfærd er det vigtigt at tage udgangspunkt i den faktisk observerede adfærd, ligesom man må være opmærksom på, om en forretningsmodel omfatter implícitte adfærdsantagelser, der måske ikke holder i virkeligheden. Tager arbejdsgiveren for eksempel udgangspunkt i, at medarbejdere altid vil forsøge at snyde med arbejdsindsatsen, kan den incitamentstruktur, der sættes op for medarbejdere, have en modsat effekt på engagerede medarbejdere, der gerne vil gøre en forskel.

Den neoklassiske idealmodel og velfærdsteorien bygger på *rational economic man*. Herved står og falder den markedslogik, vi har lagt til grund for governance på samfundsniveau, med rationalitetsantagelsen. Adfærdsøkonomi, der i høj grad bygger på eksperimenter der afviser rationalitetsantagelsen, vinder i disse år stor udbredelse – ikke blot i markedsføring, men også i høj grad ved implementering af økonomiske politikker. Enhver bæredygtig forretningsmodel må bygge på et kendskab til faktisk adfærd hos kunder såvel som ansatte og andre stakeholders – og må anvende denne indsigt til gode for hele samfundet – fremfor til snæver rent-seeking eller til at tjene egen-interesse.

Pejlemærket: Arketyperne i Doing Good Business Canvas

I kapitel 2, (Bruun et al., 2020), bliver to arketyper i det at drive forretning fremhævet; **den gode købmand** og **kræmmeren** (sidstnævnte i den neoklassiske version). Det er arketyper, og dermed lettere karikerede typer, som næppe vil kunne findes i deres rene form – formålet er da heller ikke at beskrive faktiske forretningsfolk, men at synliggøre anvendelsen af vores tentative værktøjskasse ved at give pejlemærket en negativ og en positiv pol. Vi vil derfor se på, hvilken governance og hvilke adfærdsantagelser, de to arketyper bygger på (Figur 9 og 10).

⁷ Der henvises til denne bogs kapitel 7 (Bruun og Aaen, 2020) for en nærmere diskussion af risiko versus usikkerhed.

BÆREDYGTIG GOVERNANCE I BUSINESS MODEL CANVAS

PURPOSE: Den gode købmand: Et godt liv som bidragende samfundsborger Den Neoklassiske Købmand - Kræmmeren: Profitoptimering - spis eller blev spist...				
Partnere Hvad styrer forholdet til leverandører? Du er dine relationer Who cares? Vi handler bare	Aktiviteter MAKING Hvordan skabes værdi? Bidrager med produktion eller service Markedet afgør hvad der er bidrag	Værdifaktorer HVIKEN værdi skabes der for samfundet? Skab værdi sammen med kunden Funktionel værdi	Kunderrelationer HVAD styrer relationen Produkt tilpasses de der har behov Produkt tilpasses de der kan betale mest	Kunderne Hvad afgør HVEM? Behov eller etik Betalingsevne
Stakeholders Medskabere Stat og samfund Samfund afgør værdi Betal skat og evt. CSR Skattebetaling er konkurrenceparameter - betal ikke mere end din konkurrent	Ressourcer TAKING Hvad afgør værdien af input? Betal en fair pris Man er det værd man kan få på markedet	Kunden alene afgør værdi	Vejen til kunderne Hvem får viden om produktet? Lige adgang og information til alle Måltret betalingsdygtige	Stakeholders Medforbrugere Lokalt og globalt Minimer omk. for øvrig samfund Metodologisk individualisme
Omkostninger	Mulige samfundsomkostninger Alle omk. afspejlet i pris	Gvinster	Mulige samfundsgevinster Alle gvinster afspejlet i pris	

Figur 9. Governance-struktur hos Arketyperne i "Doing Good Business Canvas – Governance". Egen tilvirkning.

ADFÆRDSMÆSSIGE ASPEKTER AF BÆREDYGTIG GOVERNANCE

Menneskelig adfærd Forretningsmodellens implicite adfærdsantagelser versus faktisk observeret adfærd. Mennesker kan i princippet manipuleres, men den gode købmand gør det ikke i egen interesse Mennesker er rationelle og præferencer kan ikke påvirkes - det er legalt at forsøge at "manipulere"				
Partnere Hvad driver partneres adfærd? Tillid mellem partnere er vigtig kommunikere kun gennem prissignaler	Aktiviteter Hvilke incitamenter gives? Alle spiller sin rolle substituer kapital og arbejdskraft	Værdifaktorer Skabes universel værdi? Objektiv værdi Muligt at præke kunden noget på, men tilbyd kun objektiv værdi	Kunderrelationer Hvem ved bedst? Hjælp kunden til gode løsninger Hvad kunden gør er altid det rigtige	Kunderne Hvad afgør kundens behov? Afdæk meningsfyldte behov Afdæk betalingsdygtige behov
Stakeholders Medskabere Hvad driver stakeholderes adfærd? Stakeholders gør ikke altid selv krav - giv dem fair andel Stakeholders er selv bevidste om deres bidrag De vil selv gøre krav	Ressourcer Incitamentsstruktur Hvordan aflønnes ressourcer? Fokus på tillid og samskabelse Fokus på løn (pris)	Subjektiv værdi Tilladt at præke kunden ting på - de køber kun hvis varen har værdi	Vejen til kunderne Information - antagelser Fundamental usikkerhed - hjælp kunden med at reducere den Kalkulerbar risiko - kunden kan selv gennemskue tilbud	Stakeholders Medforbrugere Vi har alle en interesse i, hvordan ressourcer anvendes Uængelige nyttefunktioner - metodologisk individualisme

Figur 10. Adfærdsantagelser hos Arketyperne i "Doing Good Business Canvas – Adfærd". Egen tilvirkning.

Det bør understreges, at "den samfundsnyttige købmand" også afhænger af omgivelserne, specielt af den måde, værdiskabelsen finder sted på. Således argumenterer Bruun (2020) for, at den neoklassiske købmand kunne have sin be-

rettigelse under den anden industrielle revolution, mens han ikke er underlagt samme governance i det 21. århundrede, og derfor bør erstattes med ”den gode købmand”.

Ved at opstille et ideal: ”Godt Købmandskab” som pejlemærke og tilføre en bevidsthed om, hvad der driver menneskets adfærd, og hvilke styringsmekanismer, der er på spil, bliver det muligt at gå på tværs af de tre bundlinjer Profit, People & Planet. Ikke alle nævnte aspekter er relevante for alle virksomheder. Det er vores håb, at vi ved at arbejde videre med denne ramme og afprøve den på konkrete virksomheder, kan give Nordjyske SMV’er et værktøj, der passer til deres selvforståelse og deres forståelse af bæredygtighed. Et værktøj der hjælper SMV’er med at identificere deres *purpose* og gøre det signifikant, autentisk, profitabelt og seriøst (Smith, 2019).

Godt Købmandskab som en strategi for SMV’er

Det er vigtigt at pointere, at vores udvidelse af BMC *ikke* bør ses som en stringent metode til at nå det gode købmandskab – men snarere som en strategi til at nærme sig idealet: at drive forretning, ikke bare på en bæredygtig måde, men på en måde, der bidrager til det gode samfund både økonomisk, socialt og miljømæssigt. Vi skelner altså mellem en *metode* og en *strategi*. Denne skelnen er inspireret af Livari (1998), der forholder sig til systemudvikling:

I have become more and more sceptical about the usefulness of systems development *methods* as such. It seems to me that they are often too complex conceptual artefacts to be useful in practice. Without abstracting their essences, it is impossible to make sense of them. A concept of systems development *approach* characterized by **goals, guiding principles, major concepts** and principles of the systems development process [...] attempts to provide this kind of abstraction. (Livari, 1998 s.127 (vores understregning))

Når konsulenthusene skal hjælpe store koncerner med deres bæredygtighed, benytter de sig oftest af en metode omfattende alenlange *metrics* med det formål at måle bæredygtigheden. Det samme gør sig gældende, når der lovgives i forhold til bæredygtighed. Når der stilles krav om f.eks. grønt regnskab eller CSR-redegørelse, må såvel myndighed som virksomhed vide nøjagtig, hvad der kræves.

Sådanne metoder vil typisk være alt for tunge for SMV’er. Alt for mange af de bokse, der skal krydses af og formularer, der skal udfyldes, er sjældent nød-

vendige og relevante for den lille virksomhed. Samtidig må man forholde sig til, at opportunistiske agenter altid vil være et skridt foran, i forhold til at udnytte lovens bogstav fremfor at følge lovens intentioner – altså finde smuthuller, så loven ikke virker efter hensigten.

Vi foreslår i stedet Godt Købmandskab som pejlemærke, forstået som en strategi til at arbejde med bæredygtighedsaspekter for små og mellemstore virksomheder. Det er ikke en metode udviklet til at tilfredsstille omverdenens behov for at vurdere bæredygtigheden (myndigheder, investorer eller kunder), men en tilgang eller strategi til at inkorporere bæredygtighedsaspekter, når man udvikler forretningsmodeller.

Målet når man udvikler forretningsmodeller (Livari's goal)⁸ er at skabe en forretning, der giver et nyttigt og ærbart liv til forretningsindehaverne og medarbejderne, og pejlemærket (guiding principles) er, at man må se på virksomhedens samspil med det omgivende samfund og med planeten. For at hjælpe virksomhederne til at nå målet har vi forsøgt at begrebsliggøre (major concepts) nogle af de mekanismer, der er på spil. Her har vi fokuseret på de tre governanceformer (stat, marked og commons) og på de underliggende adfærdsantagelser som nødvendige begrebslige abstraktioner.

En bæredygtigheds-strategi (approach) må i modsætning til en bæredygtigheds-metode, udvikles i samspil med praksis. Den abstraktion Livari ser som nødvendig indenfor sit felt, er en praksisorienteret nødvendighed. Det er det også, når det kommer til udvikling af bæredygtige forretningsmodeller. Derfor må vores tilgang afprøves i praksis, før vi kan vurdere dens nytte – vi må gøre brug af refleksiv praksislæring.

Mazzucato (2018) forholder sig meget kritisk til den måde, verdens ressourcer udnyttes på, og den måde, vi sætter lighedstegn mellem det at tjene penge og det at skabe værdi. Men når det kommer til anvendelsen af hendes tanker i praksis, bliver hun, på linie med Livari, mere pragmatisk i sin tilgang:

So the point is not to create a stark divide, labelling some activities as productive and categorizing others as unproductive rent-seeking. I believe we must instead be more forthright in linking our understanding of value creation to the way in which activities (whether in the financial sector or the real economy) should be structured, and how this is connected to the distribution of the rewards generated. Only in this way will the current narrative about value creation be subject to greater scrutiny, and state-

8 I denne sammenhæng, accepterer vi ordet goal / mål da målet her er veldefineret og specifikt – at udvikle bæredygtige forretningsmodeller.

ments such as "I am a wealth creator" measured against credible ideas about where that wealth comes from". (Mazzucto, 2018. s.14)

Godt købmandskab er et pejlemærke – ikke et ideal, der kan bruges til at angribe andre eller promovere sin egen godhed. Men som pejlemærke er vores håb, at den kan anvendes til at stille gode spørgsmål - og dermed udvikle - sin egen forretningsmodel. Men også til at stille de gode spørgsmål til de forretningsmodeller, der karakteriserer konkurrenter og partnere.

Konklusion: Forretningspotentialiet i at gøre nordjyske SMV'er til Gode Købmænd

Vi har med denne artikel ønsket at bidrage til at øge forretningspotentialiet i Nordjylland ved at fokusere på godt købmandskab og sandsynliggøre, at det at dyrke det gode købmandskab, vil være af stor værdi for de nordjyske SMV'er i det 21. århundrede. Vi har også taget temperaturen på nordjyske SMV'ers erfaring med bæredygtige forretningsmodeller samt deres evne til at arbejde strategisk med Verdensmålene, ligesom vi har forsøgt at skabe overblik over de mange rådgivningsmuligheder, som allerede findes.

Desuden har vi udpeget nogle strategiske værktøjer, der med et begrænset ressourceforbrug gør det muligt for virksomhederne selv at innovere deres forretningsmodeller med bæredygtighed / Verdensmålene som omdrejningspunkt.

På grund af nordjyske virksomheders (og rådgiveres) forkærlighed for og erfaring med Business Model Canvas har vi fokuseret på værktøjer, der er baseret netop på dette. Vi har derfor sat os det mål, at vi vil lave et udkast til et "Doing Good Business Canvas" samt en "Doing Good Business toolbox", som er skræddersyet netop til SMV'er inklusive startup-virksomheder i Nordjylland. Disse værktøjer skal naturligvis være designet til det 21. århundreds gode købmand, der både vægter økonomiske, sociale og miljømæssige forhold og har en seriøs ambition om at arbejde mere strategisk med bæredygtighed og verdensmål.

Vi har valgt ordet "pejlemærke" i erkendelse af, at måling af virksomheders miljømæssige og sociale aftryk aldrig kan blive en eksakt videnskab. Som købmand kommer man ikke udenom moralske og etiske aspekter, og man kommer ikke udenom at bruge sin sunde fornuft og sin ordentlighed. Egenskaber som nordjyske "købmænd" ofte bryster sig af. Vores canvas for "doing good business" kan ikke erstatte disse egenskaber, men er tænkt som en hjælp til aktiv stillingtagen fra købmandens side. En hjælp til at bedrive godt købmandskab.

Litteraturliste

- BDO (2019), "SMV Barometeret 2019". Lokaliseret på: www.smvbarometeret.dk
- Birck, L.V. (1928), "Den Økonomiske Virksomhed: Bind 1 og 2".
- Boons, F & F. Lüdeke-Freund (2013), Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 45 pp.9-19.
- Bruun, C. (2020), How modes of value creation affect forms of governance and methods of decision-making – a historical perspective. *Journal of Creating Value*, forthcoming. Presented at the Third Global Conference on Creating Value, Creating Value Alliance, Online conference June 2020.
- Bruun, C., Andersen L.K. og Kyhnau, J.G. (2020), "Godt Købmandskab som Pejlemærke for Bæredygtige Forretningsmodeller". Kapitel 2 i "Godt købmandskab i det 21. Århundrede".
- Bruun, C. og H. Aaen (2020), "Godt Købmandskab i bankernes privatkunde betjening. Kapitel 7 i "Godt købmandskab i det 21. Århundrede".
- Business Roundtable (2019) lokaliseret på: businessroundtable.org.
- Dansk Erhverv (2019), "Alle ombord? Status på virksomhedernes arbejde med CSR og FN's Verdensmål".
- Danmarks Statistik (august 2019). Danmarks Statistik Erhvervslivet på tværs, Lokaliseret på: www.dst.dk
- Dansk Industri (2019), "Ni ud af ti danske virksomheder gør bæredygtig forretning".
- Elkington, John (1998), "The Triple Bottom Line of 21st Century Business". *Environmental Quality Management*. Autumn98, Vol. 8 Issue 1, p. 37-51
- Ellen MacArthur Foundation (2015), "Potential for Denmark as a circular economy". Lokaliseret på: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/government/20151113_DenmarkCaseStudy.pdf
- Erhvervsministeriet (2018). "Strategi for cirkulær økonomi". Lokaliseret på: https://mfvm.dk/fileadmin/user_upload/MFVM/Miljoe/Cirkulaer_oekonomi/Strategi_for_cirkulaer_oekonomi.pdf
- European Commission (2019), "Towards a sustainable Europe by 2030". Lokaliseret på: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/rp_sustainable_europe_30-01_en_web.pdf
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman, Boston.
- Gast, A., P.Illanes, N.Probst, B.Schaninger & B.Simpson (2020), Purpose: shifting from why to how. *McKinsey Quarterly*. April.
- Google Trends (2019). Lokaliseret på: <https://trends.google.com>
- Haksever, C. R.G. Cook og R.Chaganti (2004), A model of value creation: Strategic view. I *Journal of Business Ethics*, Vol. 49 pp.2004. Kluwer.

- Hutton, W. (2015), *How Good Can We Be – Ending the Mercenary Society and Building a Great Country*. Little Brown.
- IDA Toplederpanel (2018), ”FN’s Verdensmål: Virksomhederne er godt i gang, men mangler konkrete tiltag”.
- Keynes, JM (1930), “Economic Possibilities for our Grandchildren” in *Essays in Persuasion* (New York: Harcourt Brace, 1932), 358-373
- Kyhnaug, J. & Nielsen, C. (2015) “Value Proposition Design: From the practitioner’s and the professor’s point of view”. *Journal of Business Models* 3 (1), p. 81-92.
- Livari, J. (1998), “Reflections on Reflective Systems Development”, *University of Scandinavian Journal of Information Systems*. Volume 10, Issue 1, Article 81-1-1998
- Mazzucato, M. (2018), *”The Value of Everything – Making and Taking in the Global Economy”*. Allen Lane.
- NBE - Netværk for Bæredygtig Erhvervsudvikling NordDanmark (2017), analyse rapport
- OECD (2019), “Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The basic toolkit”. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley
- Osterwalder, A., Y. Pigneur, G. Bernarda & A. Smith (2014). “Value Proposition Design: How to create products and services customers want”. Wiley
- Rifkin, J. (2014), *”The Zero Marginal Cost Society – The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism”*. St. Martins Griffin.
- Schwab, K. (2019), *Davos Manifesto 2020: The universal purpose of a company in the fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Sinek, S. (2009), *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Penguin books.
- Smith, D og B.Silten (2020), “Make the pivot to being a purpose-led company: Introducing the purpose playbook”. www.purposeplaybook.org
- Valbak-Andersen, C. og Burgdorff K., (2020), *Godt Købmandskab som værdi-samskabelse i offentlig forvaltning*. Kapitel 5 i ”Godt købmandskab i det 21. århundrede”.
- Visser, W (2012), “The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0”. *Kaleidoscope Futures Paper Series*, No. 1.
- Visser, W (2014), “The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business”. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, Vol 5, No 3

5. Godt Købmandskab som værdisamskabelse i offentlig forvaltning

CAMILLA VALBAK-ANDERSEN &
KARINA BURGDORFF

Suspendering af bureaukrati skaber muligheder

At den offentlige sektor er bureaukratisk, er alment anerkendt (Williamson 1985), og diskussion omkring bureaukratiet i det offentlige er kontinuerligt tilstedeværende. Bureaukrati er ifølge William (1985, s. 149) kendetegnet ved følgende karakteristika:

“1) Politiske og administrative retningslinjer fastlægges i toppen af et ofte højt bureaukrati, hvori velfærdsstatens institutioner indgår. 2) Institutionernes integration i den offentlige sektors hierarki placerer deres ledere som ansvarlige i forhold til politiske og administrative chefer på hierarkiets højere niveauer. 3) Den hierarkiske organisations- og styringsform sikrer institutionernes responsivitet over for klienternes krav og behov”.

Den meget hierarkiske opbygning, som bureaukratiet bygger på, har den bivirkning, at beslutninger og processer kan være langsommelige (Grønnegård Christensen, 1994). Andre argumenterer modsat for, at bureaukratiet ligefrem er fremmende f.eks. for innovation (Jakobsen 2013).

I 2020 skabte Covid-19 en række eksempler på, hvordan bureaukrati og centralisering for en stund suspenderes pga. den uvante situation, og netop i det mulighedsrum, hvor alle sektorer var udfordrede af samme fjende (Covid-19), og alle var fælles om samme formål (at komme bedst muligt igennem krisen, sammen hver for sig), lykkedes det for en række initiativer at gennembryde sædvanlige barrierer. Et eksempel er We Share Aalborg (www.weshareaalborg), som er et initiativ, som samler kommune, Visit Aalborg, Erhvervsliv og borgere om at holde gang i byens erhvervsliv under krisen (VisitAalborg 2020). Det særlige ved dette initiativ er, at det fælles formål om at hjælpe erhvervslivet igennem

krisen, tilgodeser alle aktører; det offentlige som har brug for skatter og afgifter, og som har en særskilt interesse i at byen holdes i gang, VisitAalborg som skal sælge byen som turistmål, og dermed skal sikre at der, når krisen er overstået stadig er et summende byliv i Aalborg, de erhvervsdrivende som skal sørge for at kunne beholde deres forretningsgrundlag og fastholde jobs og endeligt borgerne, som også erkender værdien af at bo i en by med mange tilbud, et levende og spændende detailhandel og en hotel- og restaurationsbranche som giver muligheder for adspredelse. Covid-19 skabte i en kort stund, et nyt mulighedsrum, hvori det lykkedes at mobilisere aktører på tværs af sektorer om at løse et fælles problem, og derigennem at skabe grundlag for en meget omfattende og dybdegående samskabelse. For at kunne fortsætte med at arbejde på samme måde, med problemer og udfordringer som berører flere stakeholders kræver det imidlertid nye organisationsformer, som kan være med til at skabe suspenderinger i bureaukratiet, når der er mulighed for samskabelse. Dette midlertidige mulighedsrum kan potentielt vise vejen for en ny og anderledes praksis, hvori midlertidige, intentionelle og planlagte suspenderinger af bureaukratiet kan bane vejen for værdiskabelse på nye måder sammen med forskellige aktører.

Inddragelse af borgere har været et emne i den offentlige diskussion siden 1970'erne (Alford, 1998). Ønsket om at inddrage borgere, virksomheder og frivillige organisationer som *aktive med-skabere* af offentlige serviceydelser, frem for passive modtagere har vundet stort indpas, særligt i kølvandet på den økonomiske krise i 2008 (Bovaird et al., 2015). Dette skyldes blandt øgede krav fra borgerne og de tiltagende komplekse udfordringer, som verden står i (Iversen, 2017), som kræver, at ressourcer (fysiske, intellektuelle, monetære, m.fl.) i større grad sættes i spil på nye måder igennem samarbejde på tværs af sektorer. Ingen kan løse problemerne selv. Udfordringerne er for store og hvis alle stakeholders skal tilgodeses, kræver det en anden form for organisering i det offentlige. Bureaukratiet og den politiske offentlige sektor må lære at skabe mulighedsrum og manøvrerum, som går ud over den sædvanlige praksis, og denne ændring kalder på en anden form for ledelse i det offentlige;

“Lederens rolle i forhold til f.eks. borgerinddragelse er klart og tydeligt at markere, hvad der ikke er til diskussion, og hvad der reelt kan samarbejdes om, så forventninger og spilleregler er afstemt på forhånd. I et repræsentativt demokrati kan man per definition ikke lægge alt ud til “samskabelse”, men netop kun det de folkevalgte er villige til at uddelegere” (Brink Lund i: Kremmer, 2015)

Det er således en anderledes ledelsesopgave at manøvrere og skabe rum til inddragelsen, som kræver både klare rammer og regler for, hvad der kan lade sig gøre, og samtidig en enorm fleksibilitet og agilitet. Når suspenderinger i bu-

reaukratiet opstår som følge af kriser som i eksemplet med Covid-19 og den økonomiske krise i 2008 mobiliseres ressourcerne reaktivt ift. en uventet opstået situation. Hvis man derimod ønsker strategisk at arbejde proaktivt mod at løse fremtidige udfordringer eller at skabe nye innovative muligheder kræver det en bevidst suspendering.

Godt købmandskab som etisk og ærbar adfærd i organisatorisk kontekst kan, når det tænkes ind som element i den offentlige sektor, tilbyde netop nye mulighedsrum for bæredygtig forvaltning. Etisk og ærbar adfærd i det gode købmandskab er at bedrive anstændig forretning sådan, at den gode købmand både tilgodeser sig selv og sin kunde, mens købmanden er ærlig og ordholdende (Bruun, Kofod & Kyhnau 2020)¹. På samme måde skal det offentlige organiseres og ledes, så det er til gavn for sig selv som strukturelt og politisk ledet system, men samtidig sådan, at den enkelte borgers bedste er et mål. At have som mål, at tilgodesee både systemet og individet, kan umiddelbart virke som en modsatrettet opgave, ikke desto mindre, stiger kravet til inddragelse og indfrielse af den enkelte borgers behov (Iversen, 2017; Klausen, 2009). Borgeren flytter sig i dette perspektiv længere og længere over i en forståelse af et kundeforhold. Dette afspejles i f.eks. overtagelsen af diskurser omkring service-mentalitet, helhedsløsninger og større grad af brugerindflydelse mm. (Klausen, 2009). Kunden bliver aktiv forbruger frem for passiv borger, og dermed ændres borgerens forventninger til det offentlige sig.

Spørgsmålet er derfor, hvad der skal til for at kunne praktisere godt købmandskab, og derigennem et flydende samarbejde på tværs af sektorer, som indebærer fælles værdiskabelse og involvering med stakeholders på tværs af sektorer?

Offentlig samskabelse og inddragelse

Godt købmandskab i det holistiske perspektiv som vi ligger til grund i dette kapitel, involverer alle fire sektorer. For at sikre sammenhæng mellem borgere og det offentlige, har man tidligere søgt at inddrage borgeren i processer på forskellig vis (Müller 2019). Her var det hensigten at skabe yderligere demokratisering og tage ved lære af den private sektors tætte markedskontakt (som kommer til udtryk i Smiths tanker om, at den bedste vej til overskud og profitmaksimering er at løse samfundets behov). I forsøget på at inddrage borgerne yderligere, har man siden 00'erne bevæget sig mere og mere i retningen af samskabelse med borgere (Iversen, 2017). Samskabelsesprocesser i det offentlige gennemføres med varierende succes, fordi man ikke har taget tilstrækkeligt højde for, at mange samskabelseslogikker bygger på en anden arv, end den offentlige sektors. Derfor kan logikker og incitamenter vise sig modstridende og kræve grundlæg-

1 Henviser til denne antologis kapitel 1

gende organiserings- og styringsændringer for at realisere deres iboende potentialer for værdiskabelse. Hertil kommer, at samskabelse typisk rummer mere og andet end brugerinddragelse, og som udgangspunkt fordeler ejerskab og ansvar mere ligeligt mellem sektorer, end der har været lagt op til i den offentlige sektor.

I et holistisk perspektiv er det væsentligt at ophæve sektorers enevældige ansvar for f.eks. demokrati, at tjene penge, at sørge for at varetage selektive behov som tjener grupperinger eller at sørge for personlig binding og tilhørsforhold for den enkelte (Klausen, 2009). Det bliver fælles formål, som binder individer, grupperinger og sektorer sammen om fælles mål, og skaber mulighed for netop den agilitet og decentralisering som New Public Management lovede, men ikke leverede.

Værdisamskabelse - hvad vil det sige at skabe værdi "med"?

Vi argumenterer for, at den offentlige sektor kan lære meget, af kunde-sælger forholdet i marketing, når det kommer til værdiskabelse. Overordnet set forholder man sig i marketinglitteraturen til værdi som enten produktorienteret eller som relations-orienteret (Viio, 2011). Der har siden industrialiseringen været en akkumulativ udvikling fra et produktions-, produkt- og sælgerfokus til en kunde, løsnings- og relations-fokus. Skiftet materialiseres i et skiftende fokus fra enkeltstående transaktioner til længerevarende relationer. Det er i løsnings/reasons-perspektivet kundeinvolvering for alvor bliver et element i salg og marketing. (Gummesson, 2012). Tidsmæssigt er dette sammenfaldende med borgerinddragelsens indtog i det offentlige.

I 2004 præsenterede Steve Vargo og Robert Lusch et nyt perspektiv "*Service Dominant Logic*" (SDL) som et alternativ til *Goods-Dominant logic* (GDL) (Vargo & Lusch, 2004). GDL kan sidestilles med produkt-fokus og er baseret på *Value of Exchange*, som på dansk kan oversættes til *bytteværdi*. I GDL opstår værdi i produktionen af et produkt. Værdien er iboende i produktet. Denne værdi leveres til køberen, som bruger produktet. Køberen leverer penge retur som modydelse. I dette perspektiv er salgets formål at formidle og levere den ønskede værdi til køberen mod en passende betaling. Virksomheders mål er at optimere produktionsprocessen, for at skabe en rentabel organisation. Køberen er forbruger og modtager af et produkt, og er som sådan separeret fra både produktions- og værdiskabelses-processen, som finder sted, før køberen køber. Køberens forbrug af produktet er på samme måde en separat proces fra produktionen og værdiskabelsen (Vargo & Lusch, 2004). Det er denne logik, Vargo og Lusch tager et opgør med i 2004;

"The foundational proposition of S-D logic is that organizations, markets, and society are fundamentally concerned with exchange of service—the ap-

plications of competences (knowledge and skills) for the benefit of a party. That is, service is exchanged for service; all firms are service firms; all markets are centered on the exchange of service, and all economies and societies are service based.” (Lusch & Vargo, 2014; Vargo & Lusch, 2004).

Grundlæggende sker paradigmeskiftet i relation til køberens rolle og værdi-skabens præmisser. I SDL opstår værdien altid i sam-skabelse (Co-Creation of Value) med køberen, når et produkt tages i brug; *Value in Use*. Sælger og køber samskaber værdi ved hjælp af ressourcer. Ressourcerne kan være både produkter, viden, netværk eller andet. Dermed bliver produkter indlejret i en bredere service, hvor værdi samskabes med køberen. Et eksempel på forskellen mellem GDL og SDL kan være en værktøjsproducent, som producerer og sælger forskellige former for værktøj til håndværkere. Blandt andet producerer virksomheden sømpistoler. Sømpistolerne har i en traditionel GDL-forståelse en værdi, som er etableret på baggrund af produktionsomkostninger, markedsføringsomkostninger og forventet dækningsbidrag mm. Værdien er altså knyttet til sømpistolen. Sælgerens opgave er derfor at informere potentielle købere, om fordele, egenskaber og udbytte ved brug af sømpistolen. Derudover er det sælgerens opgave at informere om pris og at overtale, forhandle eller overbevise køberen om, at prisen er rimelig. Samme sømpistol vil i SDL forståelsen ikke længere være interessant som produkt, men vil være en indlejret del i den service som virksomheden leverer til sine kunder. I SDL opstår værdien først, når kunden bruger sømpistolen til at opnå *noget*. Dette noget kan være effektiv eller korrekt opsætning af spånplader i forbindelse med byggeprojekter. For at skabe værdi med køberen, bruger sælgeren både viden (f.eks. om forskellige spånplader og sømpistoler), produkter, kompetencer og andre materielle og immaterielle ressourcer. Målet er sammen med køberen at sikre, at den ønskede værdi opstår. Hvis håndværkeren således køber sømpistolen for at være mere effektiv (hurtigere), kan viden om effektiv sømmeteknik være en del af den service, som virksomheden tilbyder købere.

Serviceudveksling bliver et fælles mål for både sælger og køber. Køberen skifter status fra modtager til aktiv deltager i processen omkring værdiskabelsen. Skiftet fra passiv modtager til aktiv deltager er afgørende, da salgsmetoder og salgsprocesser (se kapitel 2), er skabt ud fra produkt- og løsning/relationsorienteringerne, hvor køberen har en passiv rolle, som modtager af information, frem for en aktiv deltager i en fælles samskabelsesproces. Ændringen i køberens rolle, må derfor også kræve en anden form for salgsproces, som i højere grad inddrager køberen.

Interessen samler sig om, hvordan kontinuerlige og komplekse interaktioner imellem virksomheder og andre stakeholders (på organisatorisk niveau), igen-

nem dialog kan facilitere fælles værdiskabelse. Grönross definerer service logic på følgende måde;

“Service logic means that the firm facilitates processes that support customers’ value creation. Due to the customers’ involvement in these interactive processes, firms and customers are co-producers of the service and co-creators of value” (Grönroos, 2006).

I SDL er produktet en del af en service, og derigennem samskabes værdi med kunden. Grönroos henviser i stedet til service logic, som en proces orientering. Han beskriver det på følgende måde;

“Service is supporting another party’s everyday processes in a way that helps this person or organization to reach its goals in a value creating manner” (Grönroos, 2015).

Sælgerens opgave er at forstå køberens processer for at kunne tilføre værdi. Det interessante spørgsmål er i den forbindelse, hvad værdi er? Svaret er, at værdi er dynamisk og kontekstafhængig. Sømpistolen kan f.eks. både have en iboende produktionsværdi, som er baseret på omkostninger ved produktion og afsætning, men den kan samtidig også skabe grundlag for value in use. Det er ikke sømpistolen i sig selv, men konteksten og den måde køber og sælger interagerer på, som er afgørende for, hvilken form for værdi sømpistolen har i den konkrete kontekst. Derfor må værdi defineres som hhv. *produktværdi*, *løsningsværdi* og *formålsværdi*. Grönross understøtter Value Co-Creation (samskabelsen af værdi) med købere, men understreger at denne skal forankres i køberens processer. I Value Co-Creation bestemmes værdi ikke længere af salgsvirksomheden, som kommunikerer værdi og overtaler kunder. Værdi *samskabes i en fælles proces med kunden som aktiv partner* (Grönroos, 2011; Vargo & Lusch, 2004). I eksemplet med sømpistolen, vil sælgeren derfor først skulle forstå kundens hverdagsprocesser, og hvordan disse kan optimeres, for så at hjælpe kunden med optimeringen. Hvor SDL har fokus på, at kunden altid er medskabere af værdi, har SL et særskilt procesorienteret perspektiv. I eksemplet med sømpistolen vil sælgeren i SL være optaget af køberens daglige processer, og hvordan disse kan forbedres. Sømpistolen vil kun være relevant, hvis denne kan forbedre køberens processer. Det interessante er ikke længere sømpistolen som produkt, eller som del af en løsning på et problem, men derimod bliver kundens mål og hverdagsprocesser omdrejningspunkt. Hvis kunden er en håndværkervirksomhed, som overordnet har et mål om at sikre sig færre arbejdsskader, er sømpistolen en lille del af de mulige produkter, der kan understøtte at kunden når i mål. På samme

tid kan forskelligt sikkerhedsudstyr, bedre uddannelse i sikkerhedsforanstaltninger o.m.a. også være med til at forbedre den overordnede arbejdsproces hos kunden. For at kunne blive en relevant samarbejdspartner bliver sælgervirksomheden nødsaget til at inddrage andre aktører, som kan bidrage med ressourcer og viden. I dette eksempel kunne andre aktører være et firma, som udbyder sikkerhedsprodukter og kurser. Dog kan sælgervirksomheden også vælge, at de vil sælge sømpistolen som produkt med fokus på produktværdi.

I traditionel produkt-orientering er produktet centrum. Produktets egenskaber, pris og anvendelse er det primære salgsargument. Køberen er frakoblet fra værdiskabelsesprocessen og er forbruger efter et køb. I løsning/relation-orienteringen er produktet derimod indlejret i en kontekst. Denne er kundecentreret, dvs. kundens problem eller kundens behov danner grundlag for værdiskabelsen. Produktet bliver værdifuldt, når det er med til at løse et problem eller at indfri et behov hos køberen. I service-orientering er kundens processer eller mål det væsentligste for værdiskabelsen. Produktet er ikke længere indlejret i et konkret problem eller behov hos kunden, men alle tilgængelige ressourcer benyttes til at skabe værdi, i kundens hverdagsprocesser.

Siden paradigmeskifter har de ovenstående ideer vundet indpas: I skemaet illustreres forskelle ift. Value Co-Creation.

Figur 1

	Service-dominant logic	Service logic	Customer-dominant logic	Creating Shared Value
Primære kilde	(Vargo & Lusch, 2004)	(Grönroos, 2006)	(Heinonen et al., 2010)	(Porter & Kramer, 2019)
Value Co-Creation	Køberen er altid medskaber af værdi og aktiv partner	Sælgeren kan facilitere mulig fælles værdiskabelse med kunden i interaktion	Værdi skabes i køberens intention, oplevelse og efterrationalisering	Værdi skabes i samarbejde mellem forskellige sektorer (Private, erhvervsdrivende, offentlige, frivillige organisationer). Denne fælles værdiskabelse kan føre til vækst
	Inddragelse af alle ressourcer i salgsarbejdet og værdiskabelsen.	Optimering af køberens processer	Køberens oplevelse skal indtænkes i salgsprocessen	Fælles mål og fælles ressourcer kan styrke udvikling af forretning og samfund
	Produktet som service	Service som strategisk forretningsmodel	Oplevelsen er central frem for service	Bæredygtighed og samfundsansvar

Vi fremfører, at Godt Købmandskab således kan baseres på tanken om at skabe fælles formålsværdi. Det gode købmandskab i det 21. århundrede kræver, at organisationer er i stand til at indgå i værdisamskabende processer, når de fører forretning, producerer varer og serviceydelser, og når de indgår i marketing- og salgsrelationer. Dette ydre krav til organisationers indre kapacitet indebærer særligt udfordringer med agilitet, koordinering og vurdering af gode beslutninger, fordi de værdisamskabende processer ofte er komplekse og improvisatoriske (Burgdorff Jensen & Valbak-Andersen 2019), og derfor foregår som modsætning til mere rutinebaserede, siloforankrede og standardiserede processer, der er designet til at sikre kvalitet og effektivitet.

Fra shareholders til samskabelse med stakeholders

I 2019 offentliggjorde Business Roundtable (BRT)² et statement, som peger i retningen af en bevægelse fra tilfredsstillelse af få shareholders, klar opdeling af sektorer og fokus på profitoptimering til et holistisk, stakeholder-perspektiv med fokus på værdi for alle involverede. Succesfuld forretning hidtil har været domineret af: *“undue focus on short-term profits at the expense of strategic investments needed for long-term growth and value creation”* (2019). I deres anvisninger til *Good Corporate Governance* fremhæver BRT nu i stedet et behov for at fokusere på en mere langsigtet, bæredygtig og samfundsansvarlig forretningsforståelse (2019). Den overordnede diskussion om samfundsansvar for virksomheder og samarbejde mellem det offentlige og den private sektor, har været en del af samfundsdiskussionen siden 1950'erne i forskellige former (Carroll 2008). Corporate Social Responsibility (CSR) har historisk set handlet om at tage samfundsansvar, og har mest karakteristisk været en række altruistiske og samfundsmæssige tiltag, som den enkelte virksomhed har valgt at indføre. Formålet er ikke at skabe profit, men at gøre noget godt for samfundet, f.eks. igennem en målrettet HR-indsats, som sørger for, at man i ansættelser også ansætter mennesker med særlige behov, som ellers ville have svært ved at finde arbejde. På trods af at CSR har været på agendaen i organisationer i en lang periode, er der stadig tale om et paradigmeskifte i BRT's udmelding nu. Det hænger sammen med en bevægelse som siden 00'erne i stigende grad handler om strategisk integration af CSR i virksomheder, hvor det at tage et socialt ansvar bliver en del af det at drive en kommerciel virksomhed (Carroll, 2009). Et eksempel på et øget fokus på den strategiske forankring kan ses i forbindelse med FN's 17 verdensmål (www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-devel-

2 Business Roundtable er en non-profit organisation, som består af top-direktører fra de største amerikanske virksomheder. Kilde www.businessroundtable.org

opment-goals) som i stigende grad adopteres af virksomheder, ikke som små isolerede projekter (som eksemplet med HR), men som en måde at drive forretning på. Det er et langsigtet, samfundsorienteret og stakeholder-fokuseret paradigme, som sigter efter værdiskabelse, som transcenderer de traditionelle barrierer mellem shareholders og stakeholders. Nyere undersøgelser indikerer, at der tilmed er kommercielle fordele forbundet med et øget samfundsansvar gennem opfyldelse af de 17 verdensmål (Business and Sustainable Development Commission, 2017). Når BRT således vælger at tilslutte sig en aftale, hvori de lover at medtage hensynet til alle stakeholders, er det sandsynligvis også, fordi de mener, at det er ”godt for business” også.

Værdiskabende praksis i offentlig organisering

En ting er at arbejde med formålsbaseret værdiskabelse i det private erhvervsliv, som med sin markedsorientering kan være presset til at ændre praksis, når nye samfundstrends opstår. Noget andet er at ændre praksis fra bureaukratisk organisering med utilsigtede bieffekter som øgede krav til dokumentation, djøfisering, øget performance styring og mere eller mindre mislykkede forsøg på brugerinddragelse i det offentlige. Det handler om først og fremmest at få øje på de mulighedsrum, hvor formåls-tanken bryder igennem, og det bliver muligt at invitere andre aktører ind i det offentlige rum. Derefter handler det om at kunne gribe disse mulighedsrum og skabe plads og proces, som kan åbne disse rum.

Sektorer, stakeholders og shareholders

En nytænkning kræver både en anden tilgang end den fragmenterede opdeling i hhv. offentlig og privat sektor mod en bredere stakeholder-forståelse, såvel som en nytænkning af relationsskabelse på tværs af interne og eksterne stakeholders. Der er nu i samfundet (jf. Business Roundtables statement) en trend om et mere holistisk perspektiv, hvor der ikke er modsatrettethed mellem sektorerne, men hvor borgere, det offentlige, frivillige organisationer og erhverv alle er involverede stakeholders i samfundet. Det er således et brud med den traditionelle tankegang, hvor det er samfundets ansvar at sørge for velfærd og implementering af politik, og erhvervslivets eneste formål er at skabe profit igennem innovation, produktion, afsætning og vedligeholdelse af produkter og ydelser. Klausen beskriver blandt andre forskelle i betingelser for organisation og ledelse i de forskellige sektorer ift. blandt andet mål, opgaver, evalueringskriterier og værdigrundlag (Klausen, 2009). Han beskriver forskellen mellem det offentlige og den private sektor således:

Figur 2

Sektor	Offentlig sektor	Privat sektor
Mål	Brede, tvetydige, resultat af politisk proces	Veldefinerede
Opgaver	Sikring af orden, demokrati, sundhed, uddannelse, infrastruktur, social velfærd, "wicked problems"	Alt der kan tjenes penge på, "tame problems"
Evalueringskriterier	Effektivitet og produktivitet (skatteborgernes penge), politisk legitimitet, åbenhed i forvaltning	Overskud til ejere og aktionærer (ikke nødvendigvis effektivitet og produktivitet)
Værdigrundlag/rationale for handling	Demokrati, velfærdsstat, målrational handling	Profithensyn, målrationel handling

Modellen er et uddrag af Klausens model (Klausen 2009, s. 97)

Klausens sektormodel indeholder ud over den offentlige sektor og den private sektor også den tredje sektor (foreninger og nonprofit organisationer) og den fjerde sektor (familie og sociale netværk) (2009, s. 96). Modellen viser et traditionelt syn på en opdelt sektorforståelse, hvor netop den førnævnte modsætthed er fremtrædende. Den offentlige sektor har til opgave at sikre demokrati, og løser "wicked problems", mens den private sektor tjener penge på at "løse tame problems". Eksemplet fra Aalborg i forbindelse med Covid-19 situationen, viser med al tydelighed, at en sådan rigid forståelse kan udfordres. Covid-19 er netop et wicked problem, som det viste sig, at det offentlige ikke alene kan løse. Der er behov for tværsektorale samarbejder, som involverer forskellige stakeholders.

Fælles for de styringsparadigmer, der kendetegner den offentlige sektor er, at de er repræsentanter for et transaktionssyn på økonomi og samfund, som munder ud i en forståelse af købmandskab som et bytteforhold, hvor borgere og virksomheder på den ene side igennem skatter og afgifter betaler til det offentlige, som til gengæld skal levere en række ydelser tilbage. Dermed står det i modsætning til det nye holistiske paradigme, som handler om at samle stakeholders på tværs af sektorer for at opnå fælles mål eller sammen at håndtere samfundsproblemer. Der er ikke tale om bytteforhold, hvor den ene har tillid til, at den anden holder aftaler, men en mere ligeværdig gensidighed, der leder til fælles samskabelse igennem forening af ressourcer og kompetencer.

Muligheder og begrænsninger for værdiskabelse i offentlig forvaltning

Siden 60'erne har forretningslivet i høj grad været under indflydelse af blandt andre Friedmans rationalistisk økonomiske pointe om prioritering af profit i forretning, så længe loven blev overholdt. Endnu tidligere har Adam Smith i *Wealth of Nations* 1776 (Smith, 2009) argumenteret for, at markedets frie kræfter er den bedste styremekanisme for samfundet, og at der skal være skarp adskillelse mellem det offentlige og det frie, private marked. Smith mente, at så længe staten afholder sig fra at blande sig i det frie markeds kræfter, så vil markedet regulere sig selv ved, at producenter af varer og ydelser vil sørge for at skabe optimal profit til dem selv. Som naturlig forlængelse af ønsket om at optimere eget resultat, vil producenter søge at skabe produkter og ydelser som matcher markedets behov og betalingsevne (Smith, 1776). I forhold til det offentlige var Smith tilhænger af et skattebetalt system, hvor skoler, politi, sygehuse mm. er bedst styret fra staten:

“The subjects of every state ought to contribute towards the support of the government, as nearly as possible, in proportion to their respective abilities; that is, in proportion to the revenue which they respectively enjoy under the protection of the state.” (Smith, 1776, s. 861)

Logikken blev særligt relevant for den danske offentlige sektor i 1980'erne, da Schlüter regeringen implementerede ”Moderniseringsprogrammet” af 1983, med hensigten om at ”markedsføre” den offentlige sektor (Ejersbo & Greve 2014, s. 27). Som i flere andre lande havde velfærdsstaten vokset sig stor gennem 50'erne og 60'erne, og behovet for koordinering og styring blev afgørende for at sikre sektorens omkostningseffektivitet. Først i 1991 coinede professor Christopher Hood begrebet ”New Public Management”, eller ”NPM”, der kom til at fungere som samlebetegnelse for en række strategier, værktøjer og ledelsesteknikker. Særligt er NPMs transaktionelle økonomiske inspiration fra New Institutional Economics afgørende for udviklingen af logikker omkring styring, der er radikalt anderledes end de Keynesianske principper, der inspirerede velfærdsstaten oprindeligt (Greve, 2002; Hansen, 2013). NPM byggede videre på ”Old Public Administration-paradigmet”, der efter 2. verdenskrig centreredes omkring konsolidering af velfærdsstaten i form af retsprincipper, bureaukrati og hierarki og udvikling af saglig forvaltningspraksis (Lerborg, 2013; J. Torfing, 2013), og sigtede mod at skabe en moderne offentlig sektor, der var effektiv, agil og responsiv i forhold til marked og brugere (Ejersbo & Greve, 2014; Greve, 2002; Klausen, 2009; Rennison et al., 2000; Lerborg 2011; Klausen 2019).

Effektiviteten skulle for eksempel sikres gennem styring af performance, resultatløn, kontrakter og standarder (Rennison, 2014, s. 158). Agiliteten og responsiviteten skulle sikres gennem øget fokus på stordriftsfordele og forståelse af opgaver som services eller varer, der kunne (og ofte skulle) udsættes for konkurrence på et marked, hvor både private og offentlige aktører kæmpes om at gøre det "bedst og billigst" (Lerborg 2013; Christoffersen & Klausen, 2012, s. 33). Det var endvidere meningen, at den offentlige sektor skulle tage ved lære af den private ved at italesætte "borgerne" som "brugere" eller "kunder", og ved i højere grad at efterspørge og åbne for disse brugeres input og ønsker til sektorens serviceudbud gennem eksempelvis frit valg, evalueringer, brugertilfredshedsundersøgelser og borgerinddragelse. Hermed var NPM med til at understrege et behov for et bruger- eller kundefokus for vurdering af, hvilke output, der skabte værdi.

På nogle områder har NPM i praksis vist sig ikke at kunne levere, og kritiseres for at have fungeret imod intentionen. Noget af kritikken går på NPMs manglende kapacitet og sprog for etisk, politisk og samfundsmæssig ledelse, mens andet går på udfordringerne for NPMs concernlogikker i forhold til den komplekse natur af velfærdsydelser (Greve 2002, s. 3). Forskere på området er dog relativt enige om, at NPM kontraproduktive effekter ikke skyldes, at konceptet om inddragelse ikke kan fungere i det offentlige, men derimod en række utilsigtede bi-effekter som resulterede i overvældende kontrol, bureaukratisering og centralisering, selvom det modsatte var hensigten. (Klausen 2019; Altinget, 2019; Lerborg, 2013). Ifølge professor Kurt Klaudi Klausen er det NPMs økonomisk rationelle og "dybest set (...) utiltalende menneskesyn", der indebærer, at kontrol er nødvendigt og ender med at udfordre aktørers motivation og tillid, dels fordi det giver en oplevelse af, at formålet er at tilfredsstille "systemet" (2019, Klausen 2014, s. 42). Begrebets ophavsmand kunne da også i 2015 konkludere, at de gode intentioner om at lave en sektor, som "works better and costs less" i stedet havde medført "higher costs and more complaints" (Hood & Dixon 2015, s. 1).

Nogle af disse tendenser var afgørende for opfindelsen af New Public Governance (NPG), der blev beskrevet af Kettl i 2006. Ønsket var netop at sætte trængte værdier som gensidig tillid og fleksibelt samarbejde på dagsordenen i den måde der styres på i sektoren, så det i højere grad blev muligt at afbureaukratisere og nedbringe kontrol, så det blev muligt at realisere "det potentiale, der ligger i at inddrage borgerne og det civile samfund mere aktivt i løsningen af velfærdsopgaverne" (Klausen 2019).

På samme måde som NPM tilførte nye prioriteringer, logikker og værktøjer, udvidede New Public Governance (Pollitt & Bouckaert, 2011) paradigmet styringstænkningen i 00'erne. Igen øgedes fokus på den offentlige sektors sam-

arbejds- og koordineringsevne, bl.a. gennem netværk med både eksterne og interne "partnere". NPG paradigmet agtede nøjagtig om NPM, at gøre sektoren mere "responsiv" (Ejersbo & Greve 2014, s. 179), og tilstræbte dette gennem en dagsorden med større fokus på nye innovative og synergiskabende samarbejdsformer, partnerskaber, netværk og samskabelse (Andersen, Greve, Klausen & Torfing, 2017; Bøgh Andersen, 2017; Hulgård, 2016; Krogstrup, 2017; J. Torfing, 2013; Jacob Torfing & Triantafillou, 2017). Paradigmet styrkede idealer om decentralisering og demokratisering (Bogason, 2001) og skærpede opmærksomhed og retorik omkring betydningen af professionel ledelse i sektoren (Ejersbo & Greve 2014, 146). Det var denne ledelse af netværk og samarbejde, der skulle skabe sammenhæng i forvaltningspraksis (Ejersbo & Greve 2014, s. 28), og tilskynde til mindre fokus på konkurrence og mere fokus på at "yde en helhedsorienteret service til borgerne" (Torfing, 2013, s. 209).

Ønsket om, at den offentlige sektor skal være responsiv, går således igen i de styringsparadigmer, der gennemsyrrer sektorens udvikling de sidste 40 år. Responsiviteten italesættes i NPM som inddragelse, brugerorientering, tilfredshedsundersøgelser eller markedsorientering, mens den under NPG italesættes som samskabelse, netværksledelse og partnerskaber. Udtrykket 'at være responsiv' dækker over 'at være lydhør' eller modtagelig ved at reagere eller svare, hvilket indikerer relevansen af at opsøge og åbne sig for input. I både NPM og NPG er der tale om et udadrettet fokus på metoder til at skabe et grundlag at være responsiv overfor. Der synes umiddelbart at være mindre indadrettet fokus på, hvad de offentlige organisationers interne muligheder og vilkår er for at åbne op for omverdenens og reagere på disse. Der er ligeledes et relativt begrænset fokus på, hvordan den offentlige organisering samt de offentlige medarbejdere og ledere skal håndtere den øgede uforudsigelighed og fleksibilitet, som responsiviteten kalder på, mens de samtidig skal leve op til krav om performance på kvalitet og produktivitet, der er institutionaliseret efter mange år med NPM. Som Kreiner pointerer, udfordrer dette, fordi det *"At være leder er uforeneligt med at indrømme, at man ikke har styr på tingene, og at der ikke er noget rationale eller nogen forklaring bag de beslutninger, man træffer"* (Kreiner 2013, s. 97). NPG italesætter metoder til informationsadgang, der i højere grad kræver af den offentlige sektor, at der skal arbejdes fleksibelt og tillidsbaseret. Hvis dette skal lykkes er det afgørende, at de institutionaliseringer, der findes i den offentlige sektors organisering og kompetencekapacitet, tilbyder vilkår herfor.

Værdisamskabelse mellem "dem derinde" og "dem derude"

I litteraturen om den offentlige sektor, offentlig ledelse og organisering findes mange betegnelser for de mennesker, der er uden for sektorens ledelsesmæssige

organisering. I en mere traditionel og bred betegnelse kaldes de ”borgere”, og med inspirationen fra NPM og de private virksomheder i 80’erne opstod som nævnt betegnelser som ”bruger” eller ”kunder”, som de i øvrigt også betegnes i marketinglitteraturen. Som styringsparadigmerne udviklede sig med inspiration fra netværksteori og partnerskaber, blev betegnelser som ”aktiv medborger”, ”partner”, eller ”samskaber” mere populære (se NPG). Ovenfor har vi betegnet både interne og eksterne deltagere i processer som stakeholders; som er alle interessenter, som har en særlig interesse i en organisation (El-Gohary et al., 2006; Freeman et al., 2010). Stakeholder begrebet dækker både interne og eksterne interessenter og giver derfor ikke muligheden for at skelne, mellem de interne og eksterne aktører. Af hensyn til læseren i dette kapitel anvender vi en overordnet kategorisering som nævntes af en deltager i forskningsprojektet; ”dem derude” (Valbak-Andersen 2018, s. 295). Som udgangspunkt fordrer den en pendant-kategorisering af dem, der er inden for sektorens ledelsesmæssige kategorisering som ”dem derinde”, men i følgende nuanceres begge kategorier med henblik på at italesætte positioneringer, der kan gøre os klogere på, hvordan der bedrives godt købmandskab i sektoren i fremtiden med udgangspunkt i at kvalificere relationen mellem ”dem derude” og ”dem derinde”.

Mulighedsrum for samskabelse mellem ”dem derinde” og ”dem derude”

I forskningsprojektet, der løb fra 2013-2016 undersøgtes netop, hvordan relationer kan være værdiskabende i offentlig forvaltning. Hvor forskningsprojektets primære fokus var på interne relationer (mellem ledere, mellem medarbejdere og mellem ledere og medarbejdere), gav det også anledning til samtaler om ledere og medarbejders relationer til borgerne. I denne sammenhæng vælger vi at dykke ned i elementer af denne empiri, da vi ser lederes og medarbejders forståelse af relationen til ”dem derinde” som et afgørende parameter for den offentlige sektors responsivitet.

Den forståelse, som ”dem derinde” har af relationen til ”dem derude” repræsenterer dermed det indadrettede fokus, som vi efterlyste i ovenstående på vilkår i forvaltningen for at være responsiv på en agil og effektiv måde. Det tjener som et begyndende bidrag til at nuancere grundlaget for at vurdere, hvordan det kan indvirke på forudsætningerne for at bedrive godt købmandskab gennem værdisamskabelse.

Faglighed som drivkraft

En af lederne fremhæver det han ser som en problematisk tendens til, at nogle af ”dem derinde” i højere grad har fokus på det faglige område, de er eksperter i og mindre grad har fokus på ”dem derude”:

- L1A2: *jeg tror at hvis man skal forstå hvordan ehk verden hænger sammen og forstå de medarbejdere, der spiller ind i teknik og miljø. Så kommer man da ikke udenom at der nok er nogen, som slet ikke tænker på borgerne som kunde. Eller som kerne altså opgaven i forhold til dem. Men måske tænker sig som beskyttere af natur, eller altså hvor vi at eh i virkeligheden for dem er det noget helt andet, der er vigtigt, og motiverer dem til at yde en god indsats (...)*
- FA2: *altså tænker du, at hvis man tænker eh dem, der tager imod som kunder, frem for borgere, at så bliver man ikke beskytter af natur?*
- L1A2: *nej. Hvis nu (...) man ser sin kerneopgave som, at jeg skal være naturbeskytter.*
- FA2: *ja*
- L1A2: *det du kan jo godt ha en indre motivation, hvor du er drevet af at beskytte naturen. Du er egentlig skide-ligeglad med nogen borgere, som skal havde go adgang til den, fordi du skal bare beskytte det der, fordi. Det brænder dit hjerte for*
- FA2: *ja.*
- L1A2: *så eh så taber man måske det der holistiske eh helhedsorienterede syn (...) og. Hvad er opgaven. Hvad er samfundsopgaven, hvis nu hvis nu man har noget (...) nogen orkideer på hjernen eller frøer (Valbak-Andersen 2018, s. 252)*

I denne sammenhæng er det interessant, at det er ”naturen”, som er drivkraften og fokus for ”dem derinde”. Netop i dette tilfælde vil der være et mulighedsrum, for at inddrage andre stakeholders, som ligesom ”dem derinde” vil have interesse i at beskytte naturen. FA2 italesætter sit fokus som noget, som kan stilles i modsætningsforhold til ”dem derude”. I en formålsorienteret værdiskabelse, vil netop dette perspektiv måske kunne åbne for samskabelsesmuligheder med ”dem derude” som har særlige interesser for naturbevarelse.

I forskningsprojektet var det også et fund, at der kunne opstå modstand mod den implicit intenderede allokering af ressourcer, der fandtes i centralt fastsatte standarder for opgaveløsning, der hvor disse kolliderede med fagpersonernes egne faglige standarder for samme.

- M2B2: *men er det ikke det sædvanelige mellem faglighed og tidsmæssig realitet? At du altid gerne vil gøre det så godt, som du overhovedet kan. Qua din faglighed (...). Men der er nogen tidsmæssige aspekter, som du (...) også skal overholde (...)*
- L6B2: *jeg tror det er fordi man ikke anerkender det der serviceniveau (...) eller man forstår det ikke, eller man er ikke enig i det (...) man mener ikke det samme (...) man har ikke forstået det. Eller også så vil man ikke. (...) for så kan man ikke leve med det.*
- FB2: *hvorfor kan man ikke det?*
- L6B2: *det handler om nogen værdier, man måske bærer rundt med. Ikke også altså? (UH) jaa at man synes at børn skal passes passes på en eller anden måde (UH)*
- FB2: *ja. Er det anderledes end*
- L5B2: *men i det øjeblik du sætter økonomi på for så har det jo en pris og der er jo ligesom en ramme for, hvor lang man kan (...) gå op. Og den skal man ligesom følge. (Valbak-Andersen 2018, s. 281-2)*

Hvis man har orkideer, børn eller frøer på hjernen, kan dette påvirke samskabelsesprocesser med "kunder", fordi der eksisterer en fordom om, at kundens/borgerens manglende faglighed kan hæmme muligheden for fælles udvikling. Hermed kan det hæmme paratheden hos "dem derinde" til at udvikle opgaver i samarbejde med "dem derude", som jo ikke har det faglige kendskab og den faglige dagsorden. Begrænsede ressourcer som økonomi sætter ifølge L5B2 også en begrænsning, da der kan være forskel på, hvad man ønsker, og hvad der kan lade sig gøre. I dette tilfælde er der også en mulighed for samskabelse med eksterne aktører, som har de samme orkideer, børn eller frøer på hjernen.

Her er det værdien i fagområdet, der prioriteres, mens det overordnede formål med at den offentlige sektor skal udvikles i tråd med behov fra "dem derude" træder mere i baggrunden. Den stærke faglige dagsorden kan også tænkes at hæmme paratheden til at arbejde helhedsorienteret på tværs eller nedbryde grænser mellem forskellige fagområder i bestræbelserne på at finde frem til de opgaver og den opgaveløsning, der skaber mest værdi. I de to ovenstående eksempler er det tydeligt, at der kan være mulighedsrum for at inddrage andre stakeholders "dem derude" i at dele det fælles formål, men at det interne mindset sætter begrænsninger. Internt italesættes borgeren som kunde i traditionel forstand, enten som passiv modtager eller som moderat inddraget modtager i en løsnings værdiskabelse. Det mulige rum som viser sig her for samskabelse, opfanges ikke og aktualiseres derfor heller ikke.

Vi ser her en åbning for et ledelsesrum, der kan formes under et moderne værdisamskabelsesperspektiv, hvor formål sættes i centrum frem for "borgeren"

eller ”kunden”. Når deltagerne taler om at have erhvervsliv, uddannelse eller natur på hjerne er dette i højere grad et sags-fokus med værdiskabelse for de mange for øje, end et opgavefokus, der er optaget af at tiltrække ”kunden” eller ”sætte borgeren i centrum”.

Lidt efter i samtalen ser vi eksemplet på, hvordan den faglige profil for et team kan medføre antagelser om, hvad der er vigtigt at have på hjernen.

M3A2: *jeg synes egentlig. Et stykke hen ad vejen. Men du har nok også ret. Eh er der, hvor at vi tænker eh borgere eller interessenter, eller hvad vi skal kalde dem som kunder. Fordi altså i yderste konsekvens kan de jo vælge og etablere deres virksomhed i en anden kommune. For de er mere servicemindede. Øh eller slå sig ned i Brønderslev, for der er det det har en ekstra weekend der eller et eller andet.*

FA2: *er det det erhvervsdrivende, du tænker på?*

M3A2: *ja det var det (...) i altså*

FA2: *ja*

M3A2: *det er fordi at dem har vi på hjernen, der hvor jeg sidder (...) men det ku sikkert også godt gælde for dem i det private (Valbak-Andersen 2018, s. 253)*

Medarbejderen her arbejder i et team, der skal understøtte erhvervsudvikling og er optaget af, hvordan hun i sin opgaveløsning kan være med til at løse opgaver på en måde, så de kan tiltrække virksomheder, og hermed øge markedsandelen for ”dem derinde”.

Ideen om, at opgaver hænger sammen med konkurrenceevne, støtter op om ideen om ”dem derude” som ”kunder”, fordi det rummer nogle markedskonnotationer om strategisk arbejde med udbud og efterspørgsel. Her bliver det afgørende at ”dem derinde” får en forståelse for, hvad ”dem derude” ønsker, hvis man skal gøre sig gældende som sælger på markedet. Muligheden for samskabelse her ligger i at forstå ”dem derude” og deres hverdagsprocessers mål jf. modellen for formålsværdi, og dermed at forstå hvad det er ”dem derude” prøver at opnå, og hvordan kommunen kan understøtte dette. I stedet bliver der her tale om at ”gøre noget for kunden” frem for at samskabe ”med kunden”.

Borgerens ret

Som pendant til positioneringen af ”dem derude” som ”kunder” findes også ideen om, at ”dem derinde” skal levere noget til nogen, der har ”ret” til det. Her foretrækkes betegnelsen ”borger” omkring ”dem derude”. Her er der modsat i de andre tilfælde ikke nogen umiddelbar åbning i ledelsesrummet ift. samskabelse. I ovenstående har deltagerne diskuteret service som noget, der kunne sælges

eller købes til, når man modtog en ydelse. Imidlertid findes også en tredje italesættelse af begreber som noget, der ikke er en opgave i sig selv, men mere en måde at løse opgaver på

C1A2: *æhh fordi, når man yder service, så er der nogen i den anden ende, der skal være taknemmelige, fordi de får noget ekstra. Nææh øh jeg plejer at bruge det her ildebrandsvæsen som som eksempel. Når når de kører ud og slukker en brand, er det så service. Næhh det er sgu da bare en ydelse. Ehmm det er det også juleaften og nytårsnat og eh påskesøndag og hvad fanden det hedder alt sammen. Det er da bare en ydelse, og det er jo det, de er betalt for, det er jo det borgerne øh har en helt berettiget forventning om, at vi gør. Det er jo det, vi får vores penge for. Det er det det er vores bevillinger til. Yder vi så ikke service? Jo det håber jeg da for fanden. Men for mig, der er service. Det er noget oveni. (...) At det er at i forretningen, at de holder døren for mig, når jeg går ud og sådan noget. At nu er det ikke, aktuelt at nu lukker de op af sig selv. (...) Yder man service i ovre i jeres byggesagsbehandling, jamen gu gør i da det. Masser. Og forhåndsdialoger og så videre og så videre. Så det er sådan i ens forståelse af, hvad er min rolle i det her. Er jeg en, der yder service som som og så skal folk falde på roven over vi kommer og hælder noget vand på eller underviser deres børn, eller laver hullerne i vejene. Og hvad pokker vi nu gør. Næh (UH) (Valbak-Andersen 2018, s. 248-9)*

Chefen opponerer på det, han oplever som en tiltagende italesættelse af kommunerne som en "serviceorganisation", og hans pointe her er, at dette påvirker forventningerne til de opgaver, som organisationen løser. Han opstiller to relationsformer; leverandør – betalende kunde over for serviceudbyder – en, der skal være taknemmelig, og fremhæver den først som den mest retvisende, fordi han ser den primære opgave for "dem derinde" at tilgodese rettigheder for "dem derude".

Opgaven med at tilgodese borgernes rettigheder leder også til en fortælling om, hvordan "dem derinde" skal overskue, prioritere og afbalancere forskellige dagsordener med henblik på at sikre retfærdighed. Nedenfor ridser en leder den mangfoldighed op, som han ser

L3A2: *og der skriver vi jo så øhh skabe rammerne, hvor ting lykkes øh med hensyn til mangfoldigheden*

FA2: *ja*

- L3A2: *og der tænker vi både etisk, moralsk, juridisk og økonomisk øhh og teknisk.(...)*
- FA2: *men mangfoldigheden i i samfundet eller? (UH) Hvad er det for en mangfoldighed.*
- L3A2: *det er eh det er den mangfoldighed, som vi skal begribe. Eller som vi skal eh favne. Altså. At vi skal både kunne tage hensyn til det økonomiske. Til det etiske. Til det moralske. Til det juridiske. Til det tekniske. Altså. Naboen. Ansøgeren (...). Udviklingen i kommunen (Valbak-Andersen 2018, s. 275-6)*

Her hjælper standarder og regler ”dem derinde” med at sikre, at ressourcer fordeles efter nogle nøgler for, hvordan det er ”retfærdigt” på landsplan eller på kommuneplan. I forhold til det første deler en leder eksemplet med skattesystemet, hvor der findes nogle algoritmer for beregning af fradrag etc. Det er således igen her det transaktionelle produktperspektiv, som er fremtrædende i forståelsen af service.

- L4B2: *altså i forhold til eh skat. Så synes jeg, det er rigtig godt, at man har sådan nogen eh servicestandarder (...)*
- L4B2: *sådan en som L5B2, hvis han nu sidder og græder nede foran konto-ret, og så han lige pludselig skal have et fradrag, der er meget større end det, (...) vi andre skal ha (griner). Så er det meget godt, på nogen områder, at man har de der. service der.(...)*
- FB2: *skal jeg forstå det sådan, at du tænker, det gir en større retfærdighed?*
- L4B2: *selvfølgelig.*

Nogle af deltagerne følger op med et eksempel på kommunalt niveau, hvor de fremhæver, at lovgivningen sikrer, at alle kommunens borgere har krav på ”no-genlunde de samme ydelser”, fordi alle betaler skat. En leder konkluderer, at ”(...) *det er måske ikke den ideelle verden, det er bare nemmere og agere i*” (Valbak-Andersen 2018, s. 277). Eksemplet viser, at der i nogle tilfælde kan være gode grunde til, at man fra kommunens side har nogle servicestandarder, som kan sætte en ensartet behandling af borgerne ift. deres rettigheder. Det er i modsætning til mere åbne, uforudsigelige og samskabende processer, som ikke er prægede af standarder. I marketinglitteraturen skelner man ligeledes mellem simple, rutineprægede opgaver, som skal løses igennem korte, simple transaktioner (produktperspektiv) og komplekse, innovative opgaver som skal løses vha. samskabelse (Paesbrughe et al., 2017).

En anden leder udfordrer denne konklusion og argumenterer ved at henvise til et eksempel på, hvornår standarderne ikke giver mening, hvis retfærdighed for ”dem derude” handler om, at de skal have det samme.

- L5B2: *men man kan så altid diskutere om det er det rigtige. Altså det har, hvis vi tar græs. Der er er en fodboldklub ude i BY. (UH). Der er et hold, der spiller 6 kampe og sådan noget. Så kan vi diskutere, om de skulle ha klippet deres græs lige så meget som dem oppe i BY, hvor der måske er 100 hold. Altså men men, det er bare lidt svært det der med og sige hvordan faen*
- L2B2: *men men at så er det måske heller ikke og behandle dem lige? Og klippe det lige meget.*
- L5B2: *Ahh men men det det man kan jo ikke sige at de får kun klippet græsset to gange om året i BY, for der er kun et hold.*
- L2B2: *nej nej (griner). Jeg kan godt se problemet. (griner)*
- C1B2: *så skal de bare ta nogen højere skridt*
- L2B2: *(griner) ja*
- L5B2: *ja. Men man bliver nødt til at og ha sådan nogen andre argumenter for at man så måske kan lempe på nogen andre ydelser. Men så køber de så ikke så meget gødning der fordi, når de ikke er der, spiller så mange kampe og sådan noget. Det er da noget nemmere, når vi diskuterer sådan noget servicering for, og det er det, vi kører efter (Valbak-Andersen 2018, s. 278-9)*

Selvom eksemplet kan virke komisk, så indikerer det en opmærksomhed på, at det ”dem derinde”, her i form af dem, der laver standarderne, ikke altid er i kontakt med det, der skaber værdi for ”dem derude”. Tilsammen giver de tre ovenstående eksempler flere erkendelser; først og fremmest at der kan være en sammenhæng mellem borgerens ret og den måde denne italesættes på og det tilsyneladende fravær af mulighedsrum for samskabelse. Når borgerens ret sættes i centrum, og den italesættes på baggrund af borgerens skat og fradrag, så bliver ydelserne produktificerede, og muligheden for samskabelse lykkes. Dette problematiseres af ”dem derinde”, som med eksemplerne viser, hvordan produkt-fokus sætter begrænsninger for agiliteten, som går imod fornuften.

Samskabelse og partnerskab - hvad og hvordan?

Da deltagerne på et tidspunkt diskuterer forskellen på ”service” og ”ydelser” introduceres begrebet ”samskabelse” til deres diskussion.

- L2B2: (...) det er jo egentlig lidt en en modsætning til, at vi skal begynde at tænke det der med at vi skal sam sam hvad hedder det? Samløse med vores borgere og sådan noget ikke? At de ikke bare får en ydelse. (...) Altså så burde den der det der begreb jo egentlig aftage (...). Altså, hvis der skal være sammenhæng i det. (...)
- L2B2: samskabe med borgerne hedder det. (UH)
- FB2: ja. Gør man det sammen med sine kunder eller sine brugere? Er det? Det er sjovt i forhold til at du tænker der er noget andet i den der samskabelse.
- L2B2: den den tænkning, der kan være med: i fremtiden så kan man ikke bare sidde passivt og få leveret. Om man så er en ældre menneske eller om man er eh ude i en daginstitution og al altså det det er helt tiden, altså borgerne skal selv være aktive med og løse opgaven ikke altså (...). Eller de skal selv rydde vejen og tømme skraldespandene eller hvad det nu er (UH)
- C1B2: (UH) kerneydelse (L2B2: ja) kan man sige, eller en kerneopgave
- L2B2: jamen så tænker jeg så vil det jo sige så er det mere en opgave. Fordi vi kommer ikke og leverer den der ydelse. Vi vi har en opgave, som vi skal løse sammen (Valbak-Andersen 2018, s. 257)

Når de taler om samskabelse konkretiseres det i, at "dem derude" skal gøre noget andet end det, de gør nu, og at forventningerne til dem hermed ændres. Mere præcist skal de gøre noget mere, hvilket indikerer at ansvar for opgaver flyttes mere end, at de ændrer karakter, fordi de skabes sammen. Det er væsentligt at deltagerne ikke er sikre på, hvad samskabelse er, og hvordan det skal praktiseres. De bruger betegnelsen at "samløse" og beskriver det som et udvidet borgeransvar, hvor borgeren skal være aktive ift. f.eks. at rydde veje og tømme skraldespande. I så fald ville ikke være tale om samskabelse om fælles formål, men en deling af ansvar for kommunale opgaver. Det er tydeligt på denne baggrund, at det produkt-orienterede perspektiv er stærkt i det interne mindset hos deltagerne.

Deltagerne diskuterer sig frem til, at produktet af samarbejdet med "dem derude" i samskabelsesprocesser tager en anden form end ved relationen til borgeren eller kunden.

- C1B2: ja men det bliver måske en anden ydelse så
- L2B2: ja de kan man selvfølgelig godt sige
- C1B2: altså hvad er det for nogen ting hvad er det
- L2B2: ja og det er en anden ydelse, vi leverer. Når de så leverer den (...)
- L4B2: det du siger nu L2B2 (L2B2: ja), er det at opgaven, den ændrer mere karakter af et partnerskab

L2B2: *ja. Til så altså det det er sådan en eller anden øh (L4B2: samarbejde?) eh de det spor, vi kører ikke, at det vi skal hen imod (Valbak-Andersen, 2018, s. 258–259)*

Gennem diskussionen af, hvordan output af samskabelsen ændrer sig, ledes deltagerne til en definition af relationen som et partnerskab, hvilket indebærer en positionering af ”dem derude” som ”partner”. Dermed er der på det begrebsmæssige plan en åbning for at undersøge, hvordan et sådant partnerskab kan praktiseres.

Noget af det, der udfordrer deltagerne i forhold til samskabelse er, at det er nødvendigt at omgå eller genforhandle standardiserede definitioner eller niveauer for de opgaver, som ”dem derinde” skal løse:

”(...) det er jo væsentligt nemmere, hvis man ligesom har nogen fastsatte. Det her det er den serviceydelse, vi skal levere ude i vores. Så har man jo ligesom, så skal man ikke spekulere på altså. At blive enige om vi kører en gang på det her, så eller ti gange. Jamen så ved man nogenlunde, så skal man ikke stå der arrrgh men det kunne måske gi 12 eller 15 eller 8. Øh altså det gir i hvert fald ikke mening ved. For så skal vi til at vurdere jamen på den ene side, at jeg synes måske også det var pænere, hvis vi ikke klippede det så meget, fordi så står det sådan lidt grønnere og lidt mere naturagtigt. Og den anden sige arhij vi skal jo klippe meget kortere, fordi så (UH). Altså så kommer man til og stå og diskutere, om den ydelse, man egentlig står og leverer, at hvad er det for en ydelse, vi skal levere? (Valbak-Andersen 2018, s. 261)

Deltagerne ”dem derinde” har her en klar forventning om, at det vil medføre besvær at skulle inddrage borgere i arbejdet. Der er en forståelse af, at man skal nedlægge ansvaret og give det til borgeren, ligesom det var tilfældet i forhold til eksemplet med skrald og rydning af vejen ovenfor. Denne forståelse er i klar modsætning til en formåls-orienteret samskabelse, hvor ansvaret deles. Det er tydeligt, at der ikke er klarhed over at, samskabelse er en fælles proces:

”ja. Altså hvis nu du har en flok eh hvad hedder det ehh måske assistenter (...) som synes, at de kan ikke nå og (...) vaske de gamle (...). Hvis man så har en leder, der siger (...) jamen det kender jo serviceniveauer. Det er altså det er der (...), hvis man. Og fralægge sig ansvaret på den måde. så synes jeg, det er meget problematisk. Jamen og i det her perspektiv med, der er den her markedsførelse af den offentlige sektor, og vi ved, vi bliver målt af kvalitetsstyring. Der er PISA undersøgelser og alt det her, så så ser jeg, at der er en kæmpe ledelsesudfordring, fordi at meget af det, vi laver, det kan

man ikke, altså det kan man ikke måle. Altså man kan ikke måle en sagsbehandlingstid, fordi der er så mange variabler. Altså.” (Valbak-Andersen 2018, s. 263)

Et andet interessant perspektiv i det ovenstående er argumentet om at markedsførelsen af den offentlige sektor, vil medføre øget måling af kvalitetsstyring. Dette stemmer overens med de utilsigtede konsekvenser ad NPM og ikke samskabelse. Deltagerene ”dem derinde” sætter lighedstegn mellem borgerinddragelse og samskabelse. Det fremstår igen her, at der ikke for ”dem derinde” er et klart sprog for, hvad samskabelse er, og hvordan det praktiseres.

Faktisk er der en opfattelse af, at modsatrettede interesser eller det, at nogle interesser vejer tungere end andre, kan være en hindring for at samskabe med borgerne. Konkret bruger en deltager eksemplet om, at der lige nu er fokus på at skabe vækst:

M1B2: *(...) sådan oplever jeg jo slet ikke det samfund, vi lever i. (...) for mig at se (...) Handler det jo ikke om, at vi har fælles mål, men der er nogen interesser, der står stærkere, i forhold til nogen andre interesser. Og for tiden, så handler det om, og skabe vækst. Jeg vil måske hellere anlægge for 100 mio kroner vejanlæg, der kan fremme infrastrukturen end og bevare skolerne. Men der er det det politiske niveau, der har truffet beslutning om, ud fra det demokratiske system, som vi nu har (Valbak-Andersen 2018, s. 286)*

Medarbejderne ser altså den politiske proces som en ramme, som besværliggør (eller i værste fald helt umuliggør) den form for agilitet som kræves i samskabelse. En deltager beskriver ”dem derinde” som politikernes forlængede arm, som skal udføre det arbejde, der er lagt op til:

L4B2: *Vi er jo politikernes forlængede arm, og det er vi både eh sådan nationalpolitisk og lokalpolitisk (C1B2: ja). Så lidt hmm jeg vil ikke sige en marionetdukke, men det er jo os, der skal udføre det arbejde, som de mm lægger op til. Og det gør vi jo så (Valbak-Andersen 2018, s. 287)*

Modsat siger en anden deltager senere, at der, såfremt mindsettet er der, kan være nogle muligheder for, at der kan ske noget i gågaden, for at der kommer noget liv i byen. Deltageren stiller spørgsmålstejn ved, om det ikke er anderledes end at håndhæve lovgivningen:

C2A2: (...) det M3A2 han gør for eksempel, når han er med til at understøtte, der kan ske noget nede i gågaden, er det så bare at håndhæve lovgivningen? Og sørge for, at der ikke er et hus, der futter af? Eller er det faktisk noget helt andet? Og sørge for, at der der er noget, der kan lykkes dernede, så der kommer noget liv i byen. Og så er det jo det er jo mindsettet (...) tænker jeg, (L8A2: mm) der får skidt til at hænge sammen. Og det er vigtigt, det er forankret i den enkelte konkrete sag (...). Altså vi må ikke flyde rundt oppe på en sky, selvom det måske godt kan lyde lidt sådan, når vi er ovre i den her banehalvdel, men jeg tror også det er vigtigt, vi bliver meget konkrete med det (Valbak-Andersen 2018, s. 293)

Der viser sig endnu et mulighedsrum, som indikerer at der kan være åbninger til at få noget til at ske. Det konkretiseres ikke yderligere. Senere bliver deltagerne mere orienterede mod det, at være scenografer for det gode liv, og bevæger sig dermed imod en formåls-orientering og mod det at lave noget *med* ”dem derude:

L3A2: (...) defineret på hvad er det for en relation, hvad er det for en værdiskabelse (...) hvad er det, vi som helhed skal lave. med dem derude. Kerneydelsen er så de forskellige ydelser til og lave den de værdiskabelse (Valbak-Andersen 2018, s. 295)

L1A2: (...) når vi bygger bygninger, så skulle det ikke ret gerne bare være for og stable nogen mursten oven på hinanden. Så handler det om og stille nogen faciliteter til rådighed, til nogen borgere, så de kan gøre noget, som giver mening i deres liv. Eller for nogen brugere, som som kan levere strålende undervisning eller børn eller ældre. Altså det er det der jo sådan, man skal tænke, sine opgaver ligesom (...)

C1A2: opgaven er og levere fremragende undervisning. Og ydelsen, der kommer L1A2 så med nogen bygninger, og nogen lærere kommer med nogen ydelser og for eksempel (Valbak-Andersen 2018, s. 295)

Deltagerne beskriver her, hvordan bygningerne er rammer for et højere formål, som skal kunne give mening for borgere og er dermed i mindsettet opmærksomme på, at ydelsen (bygninger) ikke i sig selv er værdiskabende, men er en del af en ramme som også kan inkludere f.eks. strålende undervisning som kan give mening for borgere. De taler videre om at sætte den enkelte sag ind i helheden (borgerens hverdagsprocesser og mål) og nævner i samme ombæring også,

at det hænger sammen med et fællesskab. Her bliver åbningen til samskabelse og fælles værdi tydelig:

- L7A2: *jeg synes egentlig at meget af det eh du siger nu M3A2, det ligger også inde under scenografi. (C2A2: mm) altså i min verden. Og være med til og sikre, at der sker den her udvikling. Så er det selvfølgelig, at det skal sikre, at det bliver gjort under nogen ordnede forhold. og der er vi garanten for de ordnede forhold, tror jeg. Sådan er det i hvert fald. Det tror jeg i hvert fald, man bliver set som ude derude blandt vores kunder. At det er noget af det, vi skal ku. Men det var igen så var det lidt svært sådan lige og skrive en enkelte linje. Så vi sagde også sætte den enkelte sag ind i helheden. Det er jo lige præcis også det, vi skal kunne. Borgeren, der kommer med sin ansøgning til carporten, han tænker, at jamen det er mig, der er i centrum, det er mig det handler om. Og det er selvfølgelig. Det er også rigtigt. Det er hans carport, det handler om. Men vi skal også tænke lidt længere ud i det og så sige at jamen hvad er det det her, det får indflydelse på? Og kan vi gøre det på en anden måde? eller er det bare fuldstændig problemfrit og køre den her igennem. Øhh så vi har det der overblikks billede. Her hvor vi sidder (...)*
- L7A2: *altså sætte den enkelte sag ind i helheden, den tænker jeg bestemt hænger sammen med fællesskab. (...) Altså at vi skal eh se, at eh hver enkelt sag som en del af noget større fællesskab. Så den er koblet der. gode liv. Scenografi. Hænger sammen der. og så realisere politiske fyrtårne. Jaah jeg ved sgu ikke lige. Den har vi ikke tænkt over den der. (UH)*
- C2A2: *nej det er jo. Det er jo for eksempel når at vores politikere siger, at vi skal skabe det gode liv. Så på den måde så på den måde (...) hænger det jo godt sammen (Valbak-Andersen 2018, s. 297-8)*

Igen konkretiseres det dog ikke, hvordan en stenografering kan praktiseres. Nedenfor følger en sammenfatning, som illustrerer mønstrene, som viser sig, når det handler om værdi-samskabelse med borgere.

Udfordringerne for at skabe kvalificerede relationer mellem "dem derinde" og "dem derude" ift. Godt Købmandskab og det nye paradigme

En række mønstre træder frem i det ovenstående: Først og fremmest at der i mødet mellem "dem derinde" og "dem derude" er forskellige relationsformer,

som fordrer forskellige former for interaktioner. Disse kommer blandt andre til udtryk i de forskellige former for benævnelser "dem derinde" bruger om "dem derude", og hvordan dette kobles til forskellige værdiperspektiver og grader af involvering.

Figur 3

"Dem derude"		"Dem derinde"	Relationstype
Kunde	Har ikke ansvar Køber en ydelse via skat Ingen relevant kompetence Valgfrihed Moderat aktiv (kan inddrages)	Fagligt fokus som handler om sagen Pris og økonomi sætter rammer og grænser Service-minded	Service leverance Løsningsorientering Bestiller/udfører Leverandør/forbruger
Borger	Har abstrakt helhedsansvar Fordi de stemmer Ikke valgfrihed Får det, de har ret til Har ikke relevant kompetence Passiv	Leverer forventet service som er borgerens ret Skal ikke forvente taknemmelighed	Retfærdig fordeling af ressourcer Standard ydelser Produktorienteret Udmønter af lovgivning/kræver af rettigheder
Partner	Har ansvar Har indflydelse Har forpligtigelse Har relevant kompetence	Scenografer for det gode liv	Fælleskab Samskabelse Formålsorientering Scenografer og vækstske skabere

Af skemaet fremgår det, at der er flere forskellige perspektiver på, hvordan borgeren kan inddrages og hvordan samskabelse er anderledes end andre former for relationer med borgere. En deltager mener, at det handler om at scenografere det gode liv. Denne formulering er det eneste bud på, hvordan samskabelse kan praktiseres. Det bliver derfor væsentligt at undersøge, hvordan de potentielle mulighedsrum kan skabe ny praksis, hvor borgeren bliver aktiv medskaber frem for passiv modtager.

Mønstre der hæmmer samskabelse med "dem derude"

Særligt fire mønstre fremstår i eksemplerne fra kommunen:

- Uklarhed omkring hvad samskabelse med borgere er
- Manglende fælles sprog for samskabelse med "dem derude"

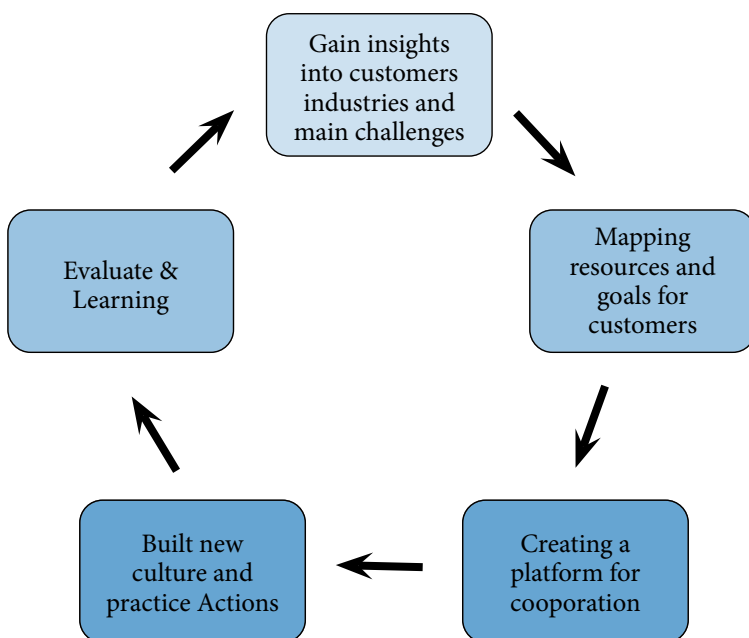
- Uklarhed over hvordan samskabelse kan praktiseres i det offentlige
- Uklarhed over i hvilke kontekster samskabelse kan være relevant

Deltagerne giver udtryk for, at de ønsker at blive ”scenografer for det gode liv” og at anskue ”hver enkelt dag som en del af noget større fællesskab”, og at de ønsker at være med til at være fremmede for demokratiet. De er derfor helt klar over, at de gerne vil skabe noget med kunderne, og at det i nogle tilfælde også kan være muligt (som i eksemplet med gågaden), men de mangler et fælles sprog om samskabelse, hvornår samskabelse er relevant (og hvornår det ikke er). En grundlæggende forståelse af hvordan samskabelse er anderledes end andre former for inddragelse, og sidst men ikke mindst mangler de konkret en model til samskabelse, som kan understøtte en samskabende praksis.

Deltagerne er så vant til at have som præmis, at de skal tiltrække og yde service til passive borgere/kunder eller sætte borgerne i centrum og tilgodese deres rettigheder, at de ikke ser de mulighedsrum, som åbner sig.

”Go Create”

For at kunne åbne de relevante mulighedsrum for samskabelse, kan modellen ”Go Create” (Burgdorff, 2019) som er udviklet og testet i den private sektor, tilbyde en ramme. Modellen er baseret på definitionen af samskabelse, som er defineret af Grönroos: *“Service is supporting another party’s everyday processes in a way that helps this person or organization to reach its goals in a value creating manner”* (Grönroos, 2015), med fokus på at skabe et fælles mål (borgerens, samfundets eller sagens). I udviklingen af modellen har den offentlige sektor været inddraget som stakeholder i forskellige cases (Burgdorff Jensen, 2019).



Figur 4 . Go-Create modellen

Modellen består af fem faser (Burgdorff Jensen, 2019):

- Indsamling af data
- Overblik over ressourcer og mål for stakeholders
- Udvikling af platform for samarbejde
- Iværksættelse af tiltag
- Evaluering og måling

Modellen giver et bud på, hvordan borgeren proaktivt kan engageres og inddrages i en fælles proces. Som hovedregel gælder det, at der skal være tale om et fælles mål, som skal være centrum for samskabelsesprocessen. Der skal ligeledes være tale om et komplekst problem eller en fremtidig mulighed, som kræver nye handlemuligheder og løsninger (Burgdorff Jensen, 2019). Samskabelse er ikke anbefalelsesværdigt ved simple, rutine opgaver (Paesbrughe et al., 2017). Når betingelserne er opfyldte, kan processen igangsættes.

Indsamling af data: åbning af mulighedsrum

Første fase er indsamling af data for at opnå kendskab til kundens/borgerens hverdagsprocesser. Data kan indsamles elektronisk, via samtaler og igennem observation. Observationsstadiet, hvor medarbejderen følger og observerer borgeren, har til hensigt at skabe øget forståelse for, hvilke processer en løsning skal fungere i. Det kan være svært for borgeren fyldestgørende at beskrive sine

egne hverdagsprocesser, da der kan være blinde vinkler, hvorfor observation kan være at foretrække. Her vil det blive muligt for medarbejderen at få øje på de blinde vinkler (Marsh et al., 2004). Data skaber grundlag for at identificere det fælles mål eller formål.

Overblik over ressourcer og mål for stakeholders

Når dataene er indsamlet, og der er identificeret et fælles mål – som f.eks. at beskytte den lokale natur) jf. eksemplet fra kommunen, og man har indsamlet forskellige data, fra borgere som bruger naturen, data om naturens nuværende situation (god, dårlig naturbalance) m.fl. involveres alle de relevante aktører, enten via fælles møder eller igennem en serie af møder. På møderne er målet at identificere, både hvad de enkelte stakeholders ønsker og har som målsætning (hvad er deres stake?), og derefter hvad de har af ressourcer, som de kan bidrage med i en fælles pulje. De relevante aktører ift. naturbeskyttelse kan være både borgere, naturforeninger, virksomheder, interessegrupper, spejdere m.fl. De forskellige stakeholders kan bidrage med fysiske ressourcer som f.eks. produkter, penge, faciliteter, forplejning, transport for at komme med et par eksempler eller med immaterielle ressourcer som viden, kompetencer, tid. Alle ønsker (stakes) og bidrag noteres.

Udvikling af platform for samarbejde

På baggrund af de forhåndenværende mål og ressourcer brainstormer gruppen af stakeholders, og finder sammen på ideer til aktiviteter og skaber en platform for samarbejde. Platformen kan være et netværk, et event, en forening, en hjemmeside eller andet, som er det samlingssted, hvor stakeholders mødes og skaber værdi sammen.

Iværksættelse af tiltag

Gruppen vælger sammen nogle af de mange ideer og realiserer dem. Måske er de nødvendige ressourcer allerede tilgængelige via puljen fra fase to, men i nogle tilfælde er det nødvendigt at invitere andre stakeholders ind. Det er op til gruppen, hvor mange tiltag, de iværksætter. Det er vigtigt i denne fase, at alle bidrager med de lovede ressourcer, og at udbyttet tilhører alle deltagere. Hvis der er tale om udvikling af et produkt eller en service, skal det på forhånd afklares, hvordan ejerforholdet skal være ift. de involverede.

Evaluering og måling

Efter gennemførsel af aktiviteterne foretages en evaluering og eller en måling, som skal skabe overblik over, hvordan aktivisterne har bidraget til ændret praksis ift. ønskerne i fase to. En væsentlig del af evalueringerne er, at opsamle læring fra processen, som kan benyttes igen i en anden samskabelsesproces.

Diskussion

Uden ledere med en god ledelsesprofessionel dømmekraft og uden offentligt entreprenørskab skaber vi ikke den nødvendige tilpasning, og uden løbende at arbejde med at vurdere effekterne af den måde, vi håndterer opgaverne på, går vi i stå (Klausen 2019)

At benytte en model og et sprog fra den private sektor, som grundlag for udvikling af den offentlige sektor er, som det fremgår i indledningen af kapitlet, hverken nyt eller banebrydende. Faktuelt har man over flere omgange søgt at benytte inspiration fra best practices i det private i det offentlige og omvendt, både med og uden succes. Faktisk er det præcis samme strategi, som ses med inspirationen til NPM og NPG.

Når vi så alligevel vælger at præsentere Go-Create modellen som værktøj til systematisering af samarbejde med ”dem derude”, skyldes det primært, at forudsætningen for samskabelse på tværs netop er afhængigt af en større fællesmængde af sprog, logikker og strukturer på tværs af de fire sektorer. Spørgsmålet er således ikke, om modellen kan fungere i offentlig regi, for det har den allerede gjort, men om den kan styres og faciliteres af ”dem derinde”? Har de sproget? Kan de følge logikkerne? Vil de? Og giver deres organisering mulighed for at realisere den værdiskabelse, der ligger i samskabelsen? Først hvis disse parametre er opfyldte, kan der være tale om, at det strategiske relationsarbejde bliver værdiskabende.

For at kunne lykkes med dette og indtage rollerne som ”scenografer for det gode liv” skal ”dem derinde” først og fremmest have fælles sprog og forståelse af, hvad samskabelse er, dernæst kan de med fordel benytte Go-Create modellen som ramme for udvikling med ”dem derude”. Der eksisterer andre co-creation modeller, som er udviklet i det offentlige (Iversen 2017), som har andre bud på en proces. Dog har disse ikke fokus på brede samskabelsesprocesser, som inddrager stakeholders på tværs af sektorer. For at kunne skabe rammerne for samskabelsen, må den interne organisering ændres for at kunne imødekomme denne nye praksis.

Referencer

- Alford, J. (1998). A Public Management Road Less Travelled: Clients as Co-producers of Public Services. *Australian Journal of Public Administration*, 57(4), 128–137. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1998.tb01568.x>
- Altinget, K. maj 2019 kl 1:00 | 0 kommentarer F. T. L. E. A. (2019, maj 28). *Professor: New public management er en del af fremtidens løsning*. Altinget: embedsværk. [//www.altinget.dk/embedsvaerk/artikel/professor-new-public-management-lever-og-skal-bevares](http://www.altinget.dk/embedsvaerk/artikel/professor-new-public-management-lever-og-skal-bevares)

- Bentzen, T. Ø. (2018). *Forsker: Syv pejlemærker for afbureaukratisering med mening* | DenOffentlige.dk. <https://www.denoffentlige.dk/forsker-syv-pejlemaerker-afbureaukratisering-med-mening>
- Bogason, P. (2001). *Fragmenteret forvaltning: Demokrati og netværksstyring i decentraliseret lokalstyre*. <https://forskning.ruc.dk/da/publications/fragmenteret-forvaltning-demokrati-og-netv%C3%A6rksstyring-i-decentral>
- Bovaird, T., Van Ryzin, G. G., Loeffler, E., & Parrado, S. (2015). Activating Citizens to Participate in Collective Co-Production of Public Services. *Journal of Social Policy*, 44(1), 1–23. <https://doi.org/10.1017/S0047279414000567>
- Burgdorff Jensen, K. (2019). Mapping co-creation practices. *Global Sales Science Institute Conference*. GSSI, Panama.
- Business and Sustainable Development Commission. (2017). *Better Business, Better World*. 2017, 122.
- Bøgh Andersen, L. (2017). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sam eksistens*. (1. udgave.). Jurist- og Økonomforbundet.
- Carroll, A. B. (2009). *A History of Corporate Social Responsibility* (A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel, Red.; Bd. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Christoffersen, H., Klausen, K. K. (2012). Den danske kommunekonstruktion. Kommunedannelsen med og efter strukturreformen: Professionalisering, organisering og performance. Forskningsprogrammet om Strukturreformen og Syddansk Universitetsforlag
- Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*. <https://books.google.dk/books?id=oWK4QD08sCgC>
- Ejersbo, N., & Greve, C. (2014). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Akademisk Forlag Business.
- El-Gohary, N. M., Osman, H., & El-Diraby, T. E. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management*, 24(7), 595–604. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.07.009>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & Colle, S. de. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Greve, C. (2002). Forskningsprojektet Nordisk Kulturpolitik under forandring, Nordic Cultural Institute.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic - a critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (Fourth edition). Wiley.

- Grønnegård Christensen, J. (1994). Strategisk ledelse i den offentlige sektor. *Politica*, 26(3), 261. <https://doi.org/10.7146/politica.v26i3.67855>
- Gummesson, E. (2012). Total relationship marketing: Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy (3. ed). Routledge.
- Hansen, M. L. (2013). Sammenligning af reformer under Fogh, Løkke og Thorning. *CEPOS*.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Hood, C., Dixon, R (2015). Commentary. What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 28, No. 3 s. 265–267
- Hulgård, E. (2016). Samskabelse og socialt entreprenørskab. Hans Reitzel.
- Iversen, A.-M. (2017). Det paradoksale begreb: Hvad vi taler om, når vi taler om samskabelse. Og det vi gør [PDF]. *The PhD Series of the Faculty of the Humanities*, Aalborg University. <https://doi.org/10.5278/VBN.PHD.HUM.00061>
- Jakobsen, M. L. F. (2013). Bureaukrati: Ven eller fjende af (offentlig sektor) innovation? *Politica*, 45(3), 250–266.
- Klausen, K. K. (2009). Skulle det være noget særligt?: Organisation og ledelse i det offentlige. Børsen.
- Klausen, K. K. (2014a). Strategisk Ledelse i det offentlige. Fremskrive, forudse, forestille. Gyldendal Public
- Klausen, K. K. (2019). Professor: New public management er en del af fremtidens løsning. *Kronik*. Altinget.dk. <https://www.altinget.dk/embedsvaerk/artikel/professor-new-public-management-lever-og-skal-bevares>
- Krogstrup, H. K. (2017). Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor. (1. udgave.). Hans Reitzel.
- Lerborg, L. (2013). Styringsparadigmer i den offentlige sektor. Jurist- og økonomiforbundets forlag
- Lokale aktører går sammen om at samle Aalborg. (u.å.). VisitAalborg. Hentet 11. juni 2020, fra <https://www.visitaalborg.dk/corporate/nyheder-og-pressebe-soeg/lokale-aktoerer-gaar-sammen-om-samle-aalborg>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.
- Marsh, D. R., Schroeder, D. G., Dearden, K. A., Sternin, J., & Sternin, M. (2004). The power of positive deviance. *British Medical Journal*, 329(7475), 1177–1179.
- Marx, K. (1867). *Das Kapital*. (Bd. 2011). Createspace.

- Müller, M. (2019). Udsat for inddragelse: Aktiv medborger eller praktisk gris?: Brugerperspektiver på inddragelse i socialt arbejde. *Dansk Sociologi; Copenhagen*, 30(3), 35–57.
- Paesbrughe, B., Rangarajan, D., Sharma, A., Syam, N., & Jha, S. (2017). Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. *Industrial Marketing Management*, 62, 171–184. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.002>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public management reform: A comparative analysis: new public management, governance, and the neo-Weberian state (3rd ed). Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value. I G. G. Lensen & N. C. Smith (Red.), *Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook* (s. 323–346). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Rennison, B. W., Handelshøjskolen i København, & Institut for Ledelse, P. og F. (2000). *Offentlig ledelse?: En fortælling om fortællingen om New Public Management og et alternativt studie på vej ...* Handelshøjskolen i København.
- Rennison, B. W. (2011). Offentlig ledelse – fra tabu til trend. 1. udg. Samfundslitteratur.
- Simon, H. A. (1997). Models of Bounded Rationality: Empirically grounded economic reason. MIT Press.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations* (Bd. 2009). Thrifty Books.
- Torfig, J. (2013a). Øget produktivitet og effektivitet gennem samarbejdsdrevet innovation. Bidrag til Produktivitetskommissionen. S. 1-4.
- Torfig, J. (2013b). I A. Agger & K. Löfgren (Red.), *Politik og administration*. Hans Reitzel.
- Torfig, Jacob, & Triantafyllou, P. (Red.). (2017). *New public governance på dansk* (1. udgave). Akademisk Forlag.
- Valbak-Andersen, C. (2018). Fremragende ledelse er noget, vi gør sammen: Relationel ledelse i kommunal administrativ forvaltning. Aalborg Universitet.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Viio, P. (2011). Strategic sales process adaptation: Relationship orientation of the sales process in

6. Udflytning af statslige arbejdspladser som institutionel værdiskabelse i den offentlige sektor?

HELLE HJORTNÆS KRISTENSEN

Abstract

Fokus i dette kapitel er på værdiskabelsen ved udflytning af statslige arbejdspladser. Den offentlige sektor er konstant i forandring, og bliver samtidig mødt af krav om at levere ydelser til borgerne hurtigere, billigere og mere effektivt. Dermed forventer borgere og politikere også, at den offentlige sektor, herunder statslige arbejdspladser, leverer den forventede værdi til borgerne og samfundet på en smart, effektiv og billig måde, således de får højest mulig værdi for deres skattekrone. Det er i denne kontekst, at værdiskabelsen ved udflytning af statslige arbejdspladser skal ses. Der er således et særligt fokus på, hvorvidt udflytning af statslige arbejdspladser bidrager til en mere effektiv offentlig sektor, og hvori effektiviseringen og dermed værdiskabelsen så består. Effektiviseringen sker forventeligt gennem reorganisering, smartere opgaveløsning, og bedre udnyttelse af de menneskelige og økonomiske ressourcer i de udflyttede statslige arbejdspladser (Kristensen, Drejer og Halkier 2013). Reorganiseringssprocessen efter første bølge af udflytninger er for de flestes vedkommende overstået på nuværende tidspunkt, og de fleste af de udflyttede statslige arbejdspladser er ved at være konsolideret i den nye placering, hvorfor det giver god mening at stille sig undrende over, hvorvidt det er 'godt købmandskab' at flytte statslige arbejdspladser ud af København, hvis effektivisering af den offentlige sektor anses som værdiskabelsen. Godt købmandskab illustreres og diskuteres gennem casen om udflytningen af Statens Administration.

Indledning

Dette kapitel tager udgangspunkt i et forskningsprojekt om værdiskabelsen ved udflytning af statslige arbejdspladser, som er foregået i Danmark fra 2016 og

frem. Den daværende Regering fremlagde i oktober 2015 'Bedre Balance I', hvori planerne om udflytning af 4000 statslige arbejdspladser blev præsenteret. Dette var første bølge af udflytning af statslige arbejdspladser, som sidenhen er fulgt op af yderligere 4.000 arbejdspladser fra 2018 (Regeringen, 2018). Formålet med disse udflytninger, var, som det argumenteredes i Bedre Balance I, at "flytningen af statslige arbejdspladser gennemføres for at opnå en bedre balance og udvikling i hele landet og for at sikre statslige institutioner, der er tæt på borgere og virksomheder." (Regeringen, 2015, s. 11) Derudover blev det argumenteret, at udflytning af statslige arbejdspladser vil bidrage til en mere effektiv offentlig sektor:

Regeringen lægger stor vægt på, at den offentlige sektor leverer mest mulig værdi til borgerne for skattekrone. Det er hensigten med flytningerne, at de på sigt skal understøtte dette. Flytningen giver mulighed for at reorganisere institutioner og optimere processer og arbejdsgange. Det kan danne grundlag for mere velfungerende organisationer i fremtiden. (Regeringen, 2015, s. 12)

Formålet med udflytningerne var altså todelt, nemlig at sikre balanceret regional udvikling samt effektivisering af den offentlige sektor. Det er derfor nærliggende at stille sig nysgerrig over, hvorvidt det skaber værdi at flytte i omegnen af 8.000 statslige arbejdspladser ud af København til forskellige placeringer i provinsen. Værdiskabelsen kan altså finde sted ved en mere balanceret regional udvikling, hvor de decentralt placerede statslige arbejdspladser kan bidrage til vækst og udvikling for lokale virksomheder og arbejdsmarkeder. Endvidere kan værdiskabelsen finde sted ved reorganisering af de udflyttede statslige arbejdspladser, som bidrager til en mere effektiv offentlig sektor (Regeringen, 2015). Begge typer værdiskabelse er relevant at undersøge hver for sig og i sammenhæng. Erfaringer med udflytning af statslige arbejdspladser i Norge, Sverige og Storbritannien peger nemlig på tre parametre, som kobler sig til de to typer værdiskabelse, som afgørende for værdiskabelsen ved udflytning i disse tre lande: *motivet* for udflytningen, *måden* hvorpå udflytningen fandt sted og *matchet* mellem den udflyttede statslige arbejdsplads og det lokale arbejdsmarked (Kristensen, Drejer & Halkier, 2013). *Motivet* for udflytningen minder om Regeringens argumenter om, at udflytning af statslige arbejdspladser vil bidrage til regional udvikling samt effektivisering af den offentlige sektor. *Måden* handlede om reorganiseringssprocessen, hvor *matchet* handlede om, hvorvidt den udflyttede statslige arbejdsplads' arbejdsområde matchede med det lokale arbejdsmarked, uddannelser, vidensinstitutioner, erhvervsliv samt kompetencer i den lokale arbejdsstyrke (Kristensen, Drejer & Halkier, 2013). Værdiskabelsen ved udflytning af statslige arbejdspladser med regional udvikling som motiv er

afhængig af, om der er en match mellem den udflyttede statslige arbejdsplads og det lokale arbejdsmarked og erhvervsliv. Værdiskabelsen ved udflytning af statslige arbejdspladser med effektivisering af den offentlige sektor som motiv, er afhængig af reorganiseringen i den udflyttede statslige arbejdsplads.

Fokus i dette kapitel er på værdiskabelsen ved effektivisering af den offentlige sektor som motiv, hvor værdiskabelsen gennem matchet undersøges i den større forskningssammenhæng. Effektivisering sker forventeligt gennem reorganisering og smartere opgaveløsning i de udflyttede statslige arbejdspladser. Udflytningsprocesserne er stadig igangværende for nogle statslige arbejdspladser vedkommende, hvorfor det på nuværende tidspunkt er svært at vurdere den regionale udvikling som værdiskabelse. Det kan argumenteres, at det tager noget tid før end effekterne (f.eks. antallet af nyetablerede arbejdspladser lokalt) som følge af etableringen af en statslig arbejdsplads i en decentral placering kan identificeres. Dette kan det være for tidligt at sige noget om endnu (Kristensen, Drejer & Halkier, 2013; COWI, 2005). Reorganiseringsprocessen efter første bølge af udflytninger er for de flestes vedkommende overstået på nuværende tidspunkt, og de fleste af de udflyttede statslige arbejdspladser er ved at være konsolideret i den nye placering, og er ved at finde tilbage til normal drift. På denne baggrund er det nærliggende at undersøge værdiskabelsen ved udflytning af statslige arbejdspladser ud fra et effektiviseringsmotiv.

Statens Administration som case

Dette gøres gennem et eksplorativt single-casestudie (Yin, 2009) af Statens Administration til Hjørring. Statens Administration er en unik case, ligesom enhver anden valgt styrelse¹ er. Det unikke består i, at hver styrelse har sin egen specifikke organisering, kerneopgave og kundeportefølje, som er gensidig afhængige. På denne måde vil en reorganisering også være institutionsspecifik (Kristensen, Drejer & Halkier, 2013). Når analysen af værdiskabelsen ved udflytning af statslige arbejdspladser tager udgangspunkt i en case, som er unik, vil dette også påvirke svarenes generaliserbarhed. Den potentielle værdiskabelse ved udflytning af Statens Administration vil derfor kun være gældende for styrelsen. Dog vil en potentiel institutionel, organisatorisk værdiskabelse samlet set påvirke værdiskabelsen i den offentlige sektor som helhed.

Casestudiet har en eksplorativ karakter, idet der ikke findes undersøgelser af værdiskabelsen ved udflytning af statslige arbejdspladser i Danmark (Yin,

1 Det fleste af de udflyttede statslige arbejdspladser er styrelser. Statens Administration er en styrelse, som er organiseret under Finansministeriet, hvorfor der fremadrettet anvendes styrelse i stedet for statslig arbejdsplads, som kan dække over andre typer statslige institutioner såsom råd, nævn, uddannelsesinstitutioner, mv.

2009). Dette skyldes primært, at der kun har været udflyttet seks statslige arbejdspladser udenfor København frem mod 2015², hvor Regeringen annoncerede sine udflytningsplaner (COWI, 2005; Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2002; Hartung, 2005; Jysk-fynsk erhvervssamarbejde, 2004; Lindegård, 2009; Rigsrevisionen, 2017; Rambøll, 2017; Pitstop Management, 2017).

Statens Administration er valgt som case ud fra, at Statens Administration er en af de første, udflyttede statslige arbejdspladser, som har fuldt gennemført udflytningen. Derfor er der forventeligt et større empirisk grundlag. Statens Administration har flyttet i omegnen af 250 arbejdspladser til Hjørring, hvilket også påvirker udflytningsprocessen og værdiskabelsen. Der vil være et større grundlag for reorganisering og ændret syn på kerneopgaven og kompetencebehov ved de større udflytninger, idet det forventes, at den relative medarbejderflugt vil være større, som dermed kan tvinge større reorganiseringer og ændrede kompetencebehov.

Der anvendes kvalitativ metode i undersøgelsen. Kvalitative interviews (Kvale & Brinkmann, 2015) med to ledere med beslutningskompetencer, og som har været en central del af udflytningsprocessen, skal belyse de overvejelser og beslutninger, ledelsen har foretaget ift. udflytningsprocessen, etableringen af organisationen i en ny placering, syn på kerneopgaven samt kompetencebehov og rekruttering, samt hvordan disse beslutninger har påvirket etableringen og den daglige drift i Hjørring efter udflytningen. Derudover analyseres centrale interne dokumenter fra Statens Administration. Disse dokumenter anvendes til dels til at understøtte den frembragte viden i interviewene, og dels som baggrundsviden om Statens Administration (Olsen, 2004; Tashakkori & Teddlie, 2003).

Casestudiet placerer sig i et institutionelt, organisationsperspektiv (Pollitt & Bouckaert, 2011; Borum, 2014; Bourgon & Dahl, 2017; Greve & Pedersen, 2017; Nelson, 2003; Bakka & Fivelsdal, 2010; Kotter, 2012; Scharmer, 2006; Scharmer, 2007; Sørensen, 2011; Christensen, 2017), hvor der undersøges i hvilken udstrækning, der ved udflytningen vil ske reorganisering, hvor der fremkommer et nyt syn på kerneopgaven og måden at løse kerneopgaven på, samt hvilke kompetencer der er behov for at løse kerneopgaven.

Udflytning af statslige arbejdspladser i et institutionelt perspektiv

Den offentlige sektor i Danmark bliver konstant mødt af ydre påvirkninger og krav, såsom globaliseringen, miljø- og klimaproblemer, stigende integration,

2 Egnsudviklingsdirektoratet (den nuværende Erhvervsstyrelse) blev flyttet til Silkeborg i 1967. Kystdirektoratet til Lemvig i 2001, Sikkerhedsstyrelsen til Esbjerg i 2004/2005, Tinglysningsretten til Hobro i 2007, SKATs betalingscenter til Ringkøbing i 2007, Statsforvaltning Sjælland til Guldborgsund i 2007, og Ankestyrelsen til Aalborg i 2013.

borgernes forventninger til levering af services og ydelser samt den demografiske udvikling. Disse påvirker den måde, hvorpå den offentlige sektor skal levere velfærd til borgerne. Der kræves tilpasninger i den offentlige organisering og opgaveløsning for at imødekomme disse krav og påvirkninger. Ud fra denne betragtning er den offentlige sektor konstant tvunget til at tænke og implementere 'godt købmandskab', hvor den måde som den offentlige sektor styres økonomisk, ledes og organiseres på, og den adfærd medarbejderne i den offentlige sektor (lige fra politikerne til embedsmænd og frontpersonalet) har, har indflydelse på hvor godt 'købmandskabet' er.

På denne måde er den offentlige sektor under konstant forandring og er som konsekvens heraf underlagt mange og forskelligartede reformer, som Pollitt og Bouckaert (2011, s. 2) definerer som "bevidste forsøg på at ændre strukturer og processer i den offentlige sektor med henblik på at få dem til at fungere bedre." Eller som Borum påpeger: at "udskifte mindre effektive organisationsformer med andre, der passer bedre til ændrede omgivelser, og tankegangen fornys løbende" (Borum, 2014, s. 509). Derved bliver effektivisering et af midlerne til offentlig værdiskabelse.

Der peges således på en sammenhæng mellem reformer, organisationsforandringer, innovation og offentlig værdiskabelse. Der er med andre ord øget fokus på den offentlige sektors værdiskabelse som konsekvens af det omgivende samfunds krav og påvirkninger og fremtidige udfordringer. Den offentlige værdiskabelse indbefatter fire parametre: *compliance* (at have styr på tingene), *performance* (bedre for mindre), *emergens* (innovation af velfærd sammen med andre), og *resiliens* (modstandskraft og robusthed) (Bourgon & Dahl, 2017; Greve & Pedersen, 2017; Nelson, 2003; Pollitt & Bouckaert, 2011).

Ved den daværende Regerings beslutning om at flytte statslige arbejdspladser ud af København blev der igangsat en reformproces af den offentlige sektor, hvor dens *forretningsmodeller*, *governance* og *adfærd*, som begrebet 'godt købmandskab' også omfavner, blev forandret: den offentlige opgaveløsning skulle flyttes tættere på borgerne mhp. bedre regional balance, opgaverne skulle løses mere effektivt, og denne reformproces medførte ændret ledelse og medarbejderadfærd i de udflyttede styrelser. Udflytning af statslige arbejdspladser skal dermed ses som en reaktion fra den daværende Regering på udefrakommende krav om en offentlig sektor, der leverer bedre og mere service til borgerne for deres skattekrone, samtidig med at den digitale udvikling presser den offentlige sektor til at tænke og handle anderledes mhp. den offentlige opgaveløsning. Det gode købmandskab består i, at hvis der gennem udflytning af statslige arbejdspladser kan ske besparelser i den statslige opgaveløsning gennem effektivisering og innovative måder at løse opgaverne på, vil disse frigivne ressourcer kunne bruges smartere og bedre andre steder i den offentlige sektor til gavn for skatte-

borgerne gennem f.eks. bedre velfærd. Samtidig vil det gode købmandskab ved udflytning af statslige arbejdspladser bestå i at skabe en mere robust, omstillingsparat og modstandsdygtig offentlig sektor, der er rustet til fremtidens krav om forandringer, og som kan tilpasse sig uden store omkostninger, således den offentlige sektor på den lange bane styrker samfundet som helhed. (Bourgon & Dahl, 2017; Greve & Pedersen, 2017; Nelson, 2003; Pollitt & Bouckaert, 2011).

Når en sådan reform besluttet og skal implementeres, vil det forventeligt påvirke de udvalgte styrelser individuelt. Det er nemlig en velkendt problematik, at når en statslig arbejdsplads vælges til udflytning, sker der en reaktion blandt medarbejderne, som påvirker udflytningsprocessen, idet langt de fleste af medarbejderne vælger ikke at flytte med til den nye lokation (Kristensen, Drejer & Halkier, 2013; Rambøll, 2017; Rigsrevisionen, 2017). Fra starten ses der tegn på, at styrelsen er tvunget til at igangsætte organisationsforandringer som følge af udpegningen. Hvis der ikke opstod denne modstand mod forandring fra medarbejdernes side (Pollitt & Bouckaert, 2011; Borum, 2014; Greve & Pedersen, 2017; Nelson, 2003; Bakka & Fivelsdal, 2010; Kotter, 2012; Scharmer, 2006; Scharmer, 2007), ville man i det tænkte tilfælde kunne flytte styrelsen, dens organisering, opgaveportefølje og medarbejdere ud til en anden lokation 1:1. Den ville kunne fortsætte sin daglige praksis ud fra dette grundlag. Men idet medarbejderne ikke vil flytte med, må styrelsen som minimum fokusere på nyrekrutteringer i den nye placering. Erfaringer fra norske, svenske og især britiske udflytninger viser, at den udflyttede styrelse som konsekvens af medarbejderflugten er nødt til at gentænke organisering og opgavevaretagelse (Kristensen, Drejer & Halkier, 2013). Der igangsættes med andre ord organisationsforandring i disse eksempler.

Organisationsforandringer, som igangsættes ved reformer, påvirker organisationen på organisations-, gruppe- og individniveau gennem forskellige forandringsprocesser, som er gensidigt afhængige. Det er ikke disse forandringsprocesser, der i sig selv er interessante i dette casestudie, idet mange af dem fokuserer på sociale relationer, forandringsledelse, psykologiske perspektiver på medarbejdernes forståelse af processen, kommunikation om og i processen, læring og aflæring, forankring af forandringen i organisationen, mm. (Bakka & Fivelsdal, 2010; Kotter, 2012; Scharmer, 2006; Scharmer, 2007; Sørensen, 2011; Christensen, 2017). Det er nærmere interessant at undersøge resultaterne af forandringsprocessen (outcome), da det er her værdiskabelsen kan identificeres.

Analysen af værdiskabelsen ved udflytningen med effektivisering som motiv befinder sig på et strukturelt, institutionelt analyseniveau og forholder sig til den nye, foretrukne organisering, syn på kerneopgaven og kompetencebehov (Bakka & Fivelsdal, 2010; Kotter, 2012; Scharmer, 2006; Scharmer, 2007; Sørensen, 2011; Christensen, 2017). Leavitt beskriver, hvordan organisationer

forandres på fire elementer: opgaver, struktur, teknologi og mennesker, hvor ændringer i et af elementerne med stor sandsynlighed vil medføre ændringer (eller kræve ændringer) i de øvrige elementer (Bakka & Fivelsdal, 2010; Skrivers, Staunstrup & Storm-Henningsen, 2012). Disse elementer relaterer sig til de tre områder hvorpå værdiskabelsen finder sted: reorganisering, syn på kerneopgaven og kompetencebehov.

Statens Administration før udflytningen til Hjørring

Statens Administration blev oprettet i januar 2011 ved sammenlægningen af det daværende Økonomiservicecenter og dele af Økonomistyrelsen. Statens Administration er en del af Finansministeriets koncern og løser løn- og regnskabsopgaver for ca. 160 statslige institutioner: ”Opgaverne er grupperet indenfor områderne løn, personale og regnskab samt en lang række opgaver relateret til låne-, garanti- og tilskudsordninger, som administreres på vegne af en række ministerier.” (Statens Administration, 2012, s. 3) På baggrund af denne opgavedeling er Statens Administration opdelt i to driftscentre, Økonomiservicecentret som løser løn- og regnskabsopgaver og Finansservicecentret, som løser opgaver relateret til låne-, garanti- og tilskudsordninger (Statens Administration, 2013).

Statens Administrations målsætning er at udvikle effektiv administration ved fælles løsninger af flere administrative opgaver på tværs af staten. Dette sker på tre overordnede områder: produkter, kunder og marked. Statens Administration har søgt at udvikle de produkter, de bruger til opgaveløsningen mhp. øget effektivisering. Her har man f.eks. i 2014 besluttet at implementere en digitaliseringsstrategi, som havde til hensigt at sikre rettidig og effektiv sagsbehandling (Statens Administration, 2015). Statens Administration har også haft fokus på at udvide kundeporteføljen, at sælge merprodukter til kunderne eller udviklingen af services tilpasset til kunderne. Overordnet er det vigtigste ift. kunderne, en effektiv og korrekt sagsbehandling. Ift. markedet er fokus på udviklingen af f.eks. standardiserede produkter tilpasset markedet. Dette kan være en betalingsmodel, hvor alle kunder betaler et basisabonnement plus variable betalinger for individuelle services. Gennem tiden er antallet af årsværk faldet og antallet af opgaver, der løses, steget som følge af effektiviseringerne. I 2014 håndterede et årsværk i Statens Administration således gennemsnitligt udbetalinger af løn mv. til 859 statsansatte, hvor de i 2012 var på 797. Det blev beregnet, at der forventes at kunne løftes 879 udbetalinger af løn pr. årsværk (Statens Administration, 2015; Statens Administration, 2016b).

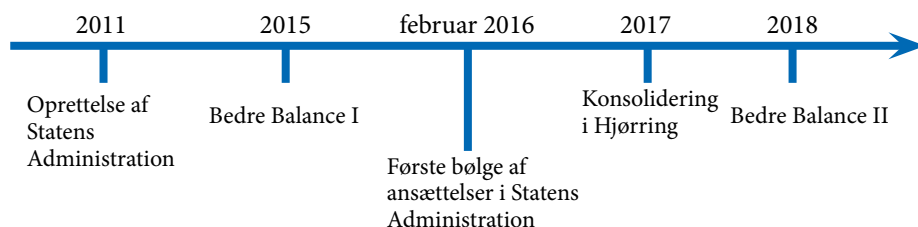
I København var opgaveløsningen organiseret sådan, at hver medarbejder havde ansvar for alle processer med samme kunde. Man havde typisk de kunder fra ministerier, man selv tidligere havde været ansat i. De ansatte i Statens

Administration i København var nemlig tidligere blevet ansat ind i styrelsen fra andre statslige institutioner og ministerier, hvor de tidligere havde lavet løn og regnskab for denne. Som en del af effektiviseringen af de statslige institutioner blev disse funktioner samlet i én styrelse. At medarbejderne typisk sad med deres egen tidligere arbejdsplads' løn og regnskab gjorde organiseringen og opgaveløsningen i København fastlåst. Man havde således en kundeorienteret struktur, hvor den enkelte medarbejder skulle kunne håndtere samtlige processer, der var med hver enkelt kunde. Det betød, at selv om alle kunder modtog samme service, blev denne service leveret meget forskelligt til hver kunde (interview Inf.1 og Inf.2) Denne organiseringsform svarer til det Mintzberg kalder *markedsgruppering*, hvor fokus er på arbejdsflowet frem for processen, idet arbejdet er målrettet kunden, klienten eller samme marked (Bakka & Fivelsdal, 2010; Sørensen, 2011; Christensen, 2017)

Udflytningen

Ved udgangen af 2015, hvor Bedre Balance I præsenteredes, havde Statens Administration 315 årsværk, hvoraf ca. 245 blev udpeget til at flytte til Hjørring. Flytningen af Statens Administration blev todelt, da Økonomiservicecentret blev udpeget til at flytte til Hjørring, hvor Finansservicecentrets 70 årsværk blev flyttet til Udbetaling Danmark i hhv. Holstebro, Frederikshavn, Hillerød og Allerød som virksomhedsoverdragelse (Statens Administration, 2016b). Udpegningen som udflytningskandidat gav det forventede forandringsspres i hverdagen, som de internationale erfaringer peger på: det stod ret hurtigt klart, at kun en meget lille del af medarbejderne ønskede at flytte med til Hjørring (svarende til under 5%), og der blev lavet en masterplan for udflytningen (interview med Inf.1 og Inf.2).

Figur 1: Tidslinje for udflytningen af Statens Administration



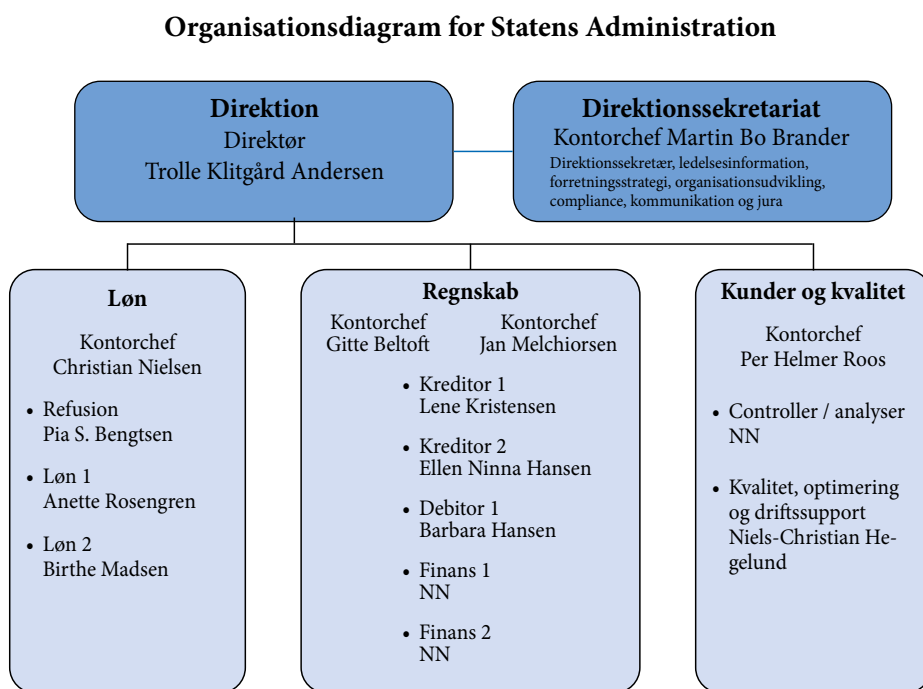
Organisering

Flytningen af Statens Administration har haft flere konsekvenser for organisationen af styrelsen i Hjørring:

Vi tog simpelthen et blankt stykke papir [...] så hvis vi nu ikke skal gøre som man plejer, men hvordan vil man organisere et shared service i dag. [...] Så vi tegnede en organisering op, som den faktisk ser ud i dag. (interview Inf.1)

Flytningen af styrelsen blev set som en mulighed for at gøre noget nyt – at gøre op med den fastlåste organisering efter kunder i København. Ledelsen anså det for mere effektivt, at hver enkelt medarbejder ikke skulle have ansvaret for alle processer ift. kunden, men kun enkelte af disse processer. Man valgte derfor at overgå til en procesorienteret struktur (*funktionsgruppering*, jf. Mintzberg), hvor der nu er flere medarbejdere inde over hver enkelt kundes forskellige processer (Bakka & Fivelsdal, 2010; Sørensen, 2011; Christensen, 2017). Organiseringen skulle afspejle dette. Se figur 2.

Figur 2: Organisationsdiagram for Statens Administration



Kilde: Statens Administration 2016

I Hjørring er Statens Administration organiseret med Direktionen, eller *topledelsen*, øverst og et dertilhørende Direktionssekretariat, eller *teknstrukturen*, som understøtter ledelsens styring af styrelsen. Der findes tre afdelinger under topledelsen. To af afdelingerne udgør *produktionskernen*, nemlig Løn og Regnskab.

Kunder og Kvalitet er *støttestaben*, som understøtter styrelsens opgaveløsning og yder faglig sparring til kunderne (Statens Administration, 2019). Under de to produktionskerneafdelinger findes i Løn et Refusionsteam og tre Lønteam. Der løses forskellige opgaver i hhv. Refusionsteamet og Lønteamene, og der arbejdes ikke tværfagligt. Lønteamene løser samme opgaver og samme delprocesser, hvorfor de tre team kan understøtte hinanden ved f.eks. sygdom eller perioder med ekstra belastning for enkelte teams eller medarbejdere. Samme opbygning og fordeling ses i Regnskabsafdelingen, hvor der findes to Kreditorteam, to Finansteam og et Økonomiteam. Opbygningen af teams i afdelingerne kaldes ifølge Mintzberg *funktionsgruppering* (Bakka & Fivelsdal, 2010; Sørensen, 2011; Christensen, 2017). De tre afdelinger har hver sin kontorchef, som udgør *mellemledelsen* og teamledere for hvert team, som har ansvar for den daglige ledelse af sine medarbejdere. Ledelsen har valgt at have teamledere under kontorchefen for at vedkommende er tættere på de daglige opgaver samt medarbejderne, som kontorchefen ikke er (interview Inf.1 og Inf.2).

Idet topledelsen, mellemledelsen og støttestaben udgør relativt små afdelinger i sammenligning med de to største afdelinger, Løn og Regnskab, kan organisationen ud fra Mintzbergs beskrivelse af idealtyper karakteriseres som *maskinbureaukratiet*. Dette bekræftes når ledelsen beretter om, hvordan den daglige koordinering foregår, og hvordan hver enkelt medarbejder er grundigt oplært i egne processer, som desuden er beskrevet i en manual, som ligger tilgængelig på styrelsens hjemmeside under styrelsens kompetenceudviklingscenter, Epicenter³ (interview Inf.1 og Inf.2). Maskinbureaukратиets koordineringsmekanisme karakteriseres som *standardisering af arbejdsopgaver*, hvor den enkelte medarbejder i afdelingen udfører kendte opgaver. Som Christensen (2017, s. 114) argumenterer, er produktionskernen ”i høj grad specialiserede og i et tayloristisk perspektiv [...] nøje instrueret i, hvad de skal gøre, og hvornår de skal gøre det.” Teknostrukturen er veludviklet, bestående af kvalitetssikringssystemer, LEAN, værdistrømsanalyser, procesoptimering og et veludviklet kompetenceudviklingscenter (interview Inf.1 og Inf.2.).

Derforuden er der et meget struktureret *kommunikations- og koordineringssystem*, hvor kontorcheferne og direktøren holder chefmøde en gang om ugen med mindre, der er behov for mere. Hele ledelseskredsen med teamlederne mødes fast hver 14. dag. Derforuden holder direktøren bilateralt møde med kontorcheferne én gang om ugen, og én gang om måneden holder direktøren møde med kontorchef og teamleder i afdelingerne. Ud over top-down kommunikationen, findes der også bottom-up kommunikation, hvor medarbejderne har mulighed for at byde ind med forslag til opgaveløsning: ”Vi har jo dagligt tav-

3 Kan lokaliseres på <https://statens-adm.dk/portaler/epicenter/>

lemøder [...] medarbejderne får fortalt, hvis der er gode ideer til, hvordan kan man gøre tingene smartere og bedre som så kommer den anden vej igennem systemet” (interview Inf.2). På denne måde sikres der både *vertikal* og *horisontal koordinering* (Skriver, Staunstrup & Storm-Henningsen, 2012; Christensen, 2017; Bakka & Fivelsdal, 2010). Umiddelbart tegner der sig et billede af en organisation, som er stramt styret og har tydelige arbejdsprocesser og fordeling af opgaver, hvilket bidrager til effektiv opgaveløsning (interview Inf.1 og Inf.2).

Kerneopgave

Kerneopgaven har ikke ændret sig ifm. flytningen. Den er som Inf.1 siger ”løn og regnskab” (interview Inf.1), hvilket bekræftes af Inf.2: ”at betale regningen til tiden og korrekt løn til tiden” (interview Inf.2). Samtidig udtrykker ledelsen vigtigheden i, at kerneopgaven er en form for et styringsværktøj ift. den daglige drift: ”det, der er vores legitimitet. Det er der, hvor vi kan gøre det hurtigere, billigere og smartere end andre. Det er at have styr på vores kerneopgave” (interview Inf.2). Som nævnt i ovenstående afsnit har styrelsen mange forskellige styringsværktøjer til at sikre effektiv drift, bl.a. procesbeskrivelser i en manual, som medarbejderne kan slå op i på Epicentret. Disse styringsdokumenter og -værktøjer udspringer af ledelsens forståelse af kerneopgaven, som medarbejderne dernæst skal løse (Christensen & Seneca, 2017; Ejler, 2017). Grundet den stramme styring og eksplicitte formulering af kerneopgaven i delprocesser, strategiske pejlemærker, KPI’er og daglige tavlemøder sikres effektiv løsning af kerneopgaven.

Kerneopgaven har som nævnt ikke forandret sig, men fokuset på procesoptimering, at løse kerneopgaven smartere, hurtigere og billigere, er blevet styrket ved udflytningen. Dette ses bl.a. ved at indførelsen af robotteknologi, der kan erstatte medarbejderes monotone, ensformige og til tider langsommelige arbejdsprocesser, har taget fart det seneste års tid i Hjørring. På den måde har kerneopgaven også udviklet sig til at omfatte udviklingen og anvendelsen af robotter i den daglige drift (interview Inf.1 og Inf.2).

Kompetencebehov

Beslutningen om at organisere styrelsen efter processer i Hjørring havde indflydelse på, hvordan flytningen af processerne og rekrutteringen af nye medarbejdere til disse funktioner forløb. Man valgte at rekruttere nye medarbejdere i bølger efter processer. Ligesom med organisering startede ledelsen forfra med rekruttering, hvor udgangspunktet var den nye organisering og hvilke og hvor mange medarbejdere med f.eks. regnskabskompetencer var brug for til at løse dele af debitorprocessen. Der blev lavet en beregning ud fra erfaringer hermed i København:

Vi prøvede at lade være med at kigge på, hvor mange, sad der i forvejen, men pba. bottom up-budgettering af at der er det her givne aktivitetsniveau, så skal der være så mange mennesker til at håndtere det. (interview Inf.2)

De første ca. 50 nye regnskabsmedarbejdere blev ansat i marts 2016, hvor de skulle læres op i kreditorprocessen. Udvalgte, dygtige medarbejdere fra København rejste til Hjørring for at undervise de nye medarbejdere i disse processer. Når disse nye medarbejdere var blevet oplært, blev næste bølge af rekrutteringer igangsat i juli 2016, hvor det så var regnskabsmedarbejdere, der skulle læres op i debitorprocessen (interview Inf.1; Statens Administration, 2019). I starten valgte man at rekruttere bredt med baggrund i det estimerede kompetencebehov:

der er vi ikke gået ind og har søgt efter en debitorbogholder eller en kreditorbogholder, eller en finansbogholder, men efter bogholdere [] det både er de faglige kompetencer og personlige kompetencer, vi er gået efter. Vi har jo ikke kunnet gå ud og ansætte en bogholder, som har kunnet noget om statsregnskab og statslig økonomistyring. De fandtes ikke her i Nordjylland. Meget få. (interview Inf.2)

Der har været en form for læreproces ift. samspillet mellem kerneopgaven, organiseringen og det relaterede kompetencebehov, hvor ledelsen er blevet mere og mere opmærksom på konkrete kompetencer i takt med opbygningen af organisationen og i takt med at de nyansatte medarbejdere begynder at løse deres opgaver. Så rekrutteringen blev gradvist mere og mere specifik (interview Inf.2).

Selvom medarbejderne blev oplært i de processer, de skulle varetage, i starten af deres ansættelse, fortsætter *træning* og *indoktrinering* gennem deres ansættelse mhp. optimal udnyttelse af ressourcerne og for at oparbejde rutiner og dygtiggøre medarbejderne (Guldbrandsen, 2003; Sørensen, 2011; Bakka & Fivelsdal, 2010). Dette behov for kompetenceudvikling opstår på baggrund af, at der i starten har været rekrutteret bredt til forholdsvist specialiserede funktioner, hvorfor medarbejderne ikke nødvendigvis har haft de helt specifikke kompetencer til den specialiserede opgaveløsning. Der har altså været et mismatch mellem opgavernes specialiseringsgrad og de rekrutterede medarbejders brede kompetenceprofil.

Behovet for kompetenceudvikling opstår på baggrund af et konstant fokus fra ledelsens side på at optimere arbejdsprocesser for at sikre mere effektiv og billigere opgaveløsning (interview Inf.1 og Inf.2). Ifølge Inf.1 laves der værdistrømsanalyser, hvor fagpaneler kigger på, hvordan processerne kan køre mere optimalt, og hvad der så skal til fra medarbejderens side. Alternativt kommer

der krav fra kunderne om bedre og mere effektive serviceydelser. Dette leder til, at medarbejdere bliver tilbudt kompetenceudvikling internt i organisationen, hvor de dygtigste medarbejdere underviser de relevante medarbejdere i disse processer. Kompetenceudvikling finder sted både ift. den enkelte medarbejders ønsker, teamsammensætningen og løsningen af den samlede kerneopgave (interview Inf.1 og Inf.2), jf. den *strategiske, taktiske og operationelle kompetenceudvikling* (Guldbrandsen, 2003). Styrelsen har altså en bevidst strategi, hvor der ansættes medarbejdere med bredere kompetencer til relativt specialiserede funktioner, hvorefter medarbejderne kontinuerligt oplæres stramt efter organisationens behov for mere specialiserede kompetencer. Dette kaldes *adfærdsformalisering*. Effektiv og billig opgaveløsning er målet; og kompetenceudvikling og forskellige styringsværktøjer er midlerne.

Værdiskabelse eller ej?

Udflytningen har skabt et brud i den vante organisering, idet under 5% af medarbejdere i København tilkendegav, at de ville flytte med. Dette faktum har i sig selv været en af de afgørende faktorer for, at Statens Administration hurtigt fik igangsat en udflytningsproces, hvor organisering, syn på kerneopgave og kompetencebehov blev taget op til revision. Helt konkret har udflytningen været en unik mulighed for Statens Administration til at revurdere den daglige organisering og opgaveløsning. Kerneopgaven har som sådan ikke været ændret; den er den samme, men har fået styrket opmærksomhed gennem udvikling af forskellige styringsdokumenter, værdistrømsanalyser og procesbeskrivelser. Disse har været udgangspunktet for oplæringen af nye medarbejdere, så vel som de fortsat bidrager til et daglig stramt fokus på at gøre opgaveløsningen, smartere, mere effektiv og billigere. På denne måde har kerneopgaven bidraget til at designe den nye organisering i Hjørring samt til at identificere kompetencebehov.

Det skal påpeges, at omkostningerne ved udflytningen har været store til at begynde med, og det tager noget tid før end styrelsen er tilbage i normal drift. F.eks. argumenteres det, at alle udviklingsprojekter blev sat i stå i det første år for at sikre stabil drift samt for at lave besparelser, der kunne kanaliseres over til udflytningsomkostninger (interview Inf.1). Derudover omtales videntab også som en omkostning, der skal indhentes med tiden: "Det der bare altid vil ske, tror jeg, i sådan en udflytning her, det er at der vil komme et videntab og der vil være nogle bump på vejen." (interview Inf.1). Inf.2 supplerer: "Jeg tror, det er en offeromkostning, ift. hvad var vigtigst her, ikke." (interview Inf.2) Samtidig kan det argumenteres, at udflytningen har været en investering med et langsigtet afkast, idet udflytningen på nuværende tidspunkt har skabt organisatorisk værdi på en måde, der fremadrettet forventes at blive større. Det forventes f.eks., at

opgaveløsningen bliver mere og mere effektiv gennem øget implementering af robotteknologi, og at et årsværk vil kunne løse flere lønudbetalinger, end før udflytningen. Derudover forventes opgaveløsningen at have højere kvalitet jf. det ændrede fokus fra kunder til proces og gennem den meget stramme styring af processerne. Adspurgt om hvorvidt Statens Administration løser sine opgaver mere effektivt nu, svarer Inf.2:

Ikke i dag, der tror jeg, vi er ved at komme op på niveau. Det kan man ikke efter så kort tid. Vi har et helt andet fundament til at kunne løse opgaverne mere effektivt fremadrettet. Vi har ikke kunnet lave den her ændring af vores produktionsapparat, hvis vi ikke var flyttet ud. Oveni det er vi mere omstillingsparate. Vi er ved det her turning point her nu. Jeg tror ikke, vi kan dokumentere, vi er mere effektive nu – måske på få områder (interview Inf.2).

Det at gå fra en kundeorienteret til en procesorienteret organisering har haft stor betydning for bedre udnyttelse af de menneskelige ressourcer internt i Statens Administration. Da én medarbejder havde kontakt til en specifik kunde, var der ikke andre, der havde kendskab til denne kundes service. Derfor ville en kollega ikke i samme grad kunne overtage servicen overfor kunden, hvis den pågældende medarbejder var syg. Ved procesorganiseringen har medarbejderne overlappende kompetencer og indgår i delprocesser med mange kunder, hvorfor kolleger hurtigt kan tage over ved sygdom eller i pressede perioder. Ovenikøbet har den nye organisering vha. den stramme styring og introduktionen af robotter medført, at der kan frigøres menneskelige ressourcer til andre og nye opgaver, som på sigt bidrager til effektivisering, bedre og billigere opgaveløsning for statslige kunder. En væsentlig forskel er, at der i København ikke var en støttestab som Kunder og Kvalitet, der understøtter produktionskernen og som nu også bidrager til at udvikle robotter, der nu og i fremtiden skal blive ved med at frigøre ressourcer, som kan bruges smartere:

Der er jo også det med at vi havde den mulighed for at levere ud over og levere direkte ind på kerneopgaven, og rent faktisk at forberede os på fremtiden ved at begynde at tilføre nogle nye typer af kompetencer, hvor vi kan levere nye services frem over, som er højt oppe i værdikæden. [...] det er egentlig nogle ressourcer, der er taget ud af kerneproduktionen, der var i København, hvor vi så har sagt, at der ansætter vi altså 20 ekstra, eller 20 af dem her, og så giver vi dem en anden uddannelse, fordi vi ved, at vi meget hurtigt vil blive udfordret på at kunne levere op på et andet niveau i værdikæden. (interview Inf.2)

Her er værdiskabelsen altså, at man vha. den nye organisering og introduktionen af robotter er bedre i stand til at imødekomme fremtidige krav fra omverden og løse løn- og regnskabsopgaver for flere og flere offentlige kunder.

Ovenfor blev det nævnt, at styrelsen arbejdede med tre fokusområder til at udvikle organisationen i København, produkter, kunder og marked, til at nå målsætningen om at styrelsen skal udvikle effektiv administration ved fælles løsninger af flere administrative opgaver på tværs af staten. I Hjørring har der også været fokus på disse tre områder, hvilket udspringer af den reorganisering, der har foregået. En måde at udvikle organisationen på alle tre områder er ved at indføre robotteknologi, hvor robotterne afløser medarbejderne i de rutineprægede, ineffektive, repetitive og langsommelige arbejdsprocesser. Dette har igangsat en række gensidigt afhængige processer. Med implementeringen af robotteknologi, har styrelsen tilpasset sig markedets efterspørgsel på bedre og billigere service. Produktet er samtidig blevet forbedret, idet robotterne kan bidrage til at færre fejl opstår; til udviklingen af et ensartet produkt til alle kunder og løse opgaven hurtigere.

Indførelsen af robotteknologi er en proces, hvor robotterne frigør bestemte menneskelige ressourcer, som kan anvendes smartere. Samtidig betyder denne frigørelse af ressourcer, at der bliver behov for andre ressourcer, som efterfølgende kan bruges til at optimere processerne endnu mere. En opadgående spiral er igangsat, hvor der fremadrettet kan leveres bedre, hurtigere og billigere service til kunderne, hvilket betyder, at Statens Administration både har mulighed og behov for at udvide kundeporteføljen for at sikre kontinuerlig udvikling og effektiv og billig services til deres kunder (interview Inf.1 og Inf.2). Denne udvikling er i tråd med en forventning om øget centralisering af offentlige løn- og regnskabsopgaver i fremtiden i den offentlige sektor (interview Inf.2).

Især Inf.2 peger på, at centraliseringsgevinsterne ved at flytte løn- og regnskabsopgaver fra statslige institutioner til Statens Administration bidrager til at værdiskabelsen er blevet til gavn både for Statens Administration som styrelse og hele den offentlige sektors værdiskabelse. Selvom der også før udflytningen har været fokus på at give mest mulig værdi for sine kunder, jf. målsætningen om effektiv administration ved fælles løsninger af flere administrative opgaver på tværs af staten, har dette fået øget opmærksomhed, som bl.a. er muligt pba. den nye organisering, sammensætningen af kompetencer og den stramme styring af kerneopgaven. Værdiskabelsen består i at der er stordriftsfordele i at samle ensartede opgaver ét sted. Ved at flytte dem fra decentrale løn- og regnskabsafdelinger i offentlige institutioner frigøres ressourcer her samtidig med at Statens Administration er i stand til at udvikle sin organisation henimod øget udnyttelse af de offentlige ressourcer. Det forventes at denne centralisering af opgaver er en positiv spiral til gavn for hele den offentlige sektor.

Om det er udflytningen, der har igangsat denne udvikling, er svært at vurdere. Men det må konstateres, at der i overgangsperioden ifm. flytningen og i nogen tid efter flytningen vil være større omkostninger forbundet ved flytningen, end der er gevinster. Dog forventes det, at værdiskabelsen bliver mere tydelig med tiden, når styrelsen har fundet sin normale drift, hvor alle opgaver løses effektivt og billigere. Som inf.2 udtaler:

Det er jo det, hele den her sektor eller det her forretningsområde er under kraftig forandring i de her år. Så på den her måde, kan man sige, at hvis den her udflytning ikke var sket, så skulle vi have lavet nogle forandringer. Jeg har svært ved at se, hvordan vi kunne have gjort det samme. Der ville have været ekstrem stor modstand. (interview Inf.2)

Inf.2 argumenterer her for, at hvis udflytningen ikke var sket, vil styrelsen stå med store udfordringer i København med den gamle organisering forandringshastigheden i den offentlige sektor og deres forretningsområde i betragtning. Inf.2 uddyber, at modstanden vil komme indefra, hvor medarbejdere, der har siddet med samme kunder i 10-20 år, ikke vil bryde sig om at skulle til at arbejde med delprocesser og robotteknologi. Så på den måde kan man sige, at udflytningen har givet værdiskabelse for styrelsen i et længerevarende perspektiv, når overgangsperioden er overstået. Man kan sige, at organisationsforandringen og rekrutteringen af helt nye medarbejdere har været en investering i fremtiden for styrelsen. På den måde har udflytningsplanen sat gang i en proces, som måske havde været nødvendig for styrelsen på et eller andet tidspunkt, hvis den dels skulle sikre sig overlevelse og forandningsrobusthed i fremtiden, og dels skulle kunne løfte sin kerneopgave og målsætning om at levere effektiv administration ved fælles løsninger af flere administrative opgaver på tværs af staten. Styrelsen vil efter sin konsolidering yde en mere effektiv og billigere opgaveløsning pba. dels omorganiseringen fra kunder til proces, hvor medarbejderne bliver oplært i og udfører delprocesser. Dels har indførelsen af robotteknologi, som er blevet mulig gennem besparelser på antallet af medarbejdere, bidraget til hurtigere opgaveløsning med højere kvalitet. Indførelsen af robotteknologi har endvidere bidraget til at når opgaverne løses hurtigere og billigere, har det været muligt at tage flere kunder ind i porteføljen og sælge know-how om udvikling af robotteknologi til Statens Administrations kunder og samarbejdspartnere. Dermed har Statens Administration også udvidet sin opgave- og kundeportefølje som følge af udflytningen. Endelig omtaler de interviewede ledere også organisationen som mere robust og omstillingsparat efter udflytningen, hvilket vurderes nødvendig i en hastigt omskiftelig verden (interview Inf.1 og Inf.2).

Alt i alt kan det konkluderes, at ifølge ledelsen i Statens Administration har udflytningen af institutionen været en disruption, der har medført en forandringsproces internt i institutionen, som efterfølgende har skabt en mere robust, omstillingsparat, effektiv institution, der løser sine opgaver med højere kvalitet og mere fokus på optimal udnyttelse af ressourcer. Som institutionen selv skriver i deres årsberetninger, er deres mission ”at give regeringen det bedst mulige grundlag for at føre en sund økonomisk politik, der styrker vækst og produktivitet samt sikrer effektivisering af den offentlige sektor.” (Statens Administration 2016: 6). Denne rolle synes ifølge interview med ledelsen at være styrket efter udflytningen af Statens Administration. Dog udtrykkes det også, at institutionen ikke er helt i mål hermed givet den tid, det tager at genopbygge institutionen efter udflytningen (interview Inf.1 og Inf.2). Der er dog stærke forhåbninger om, at udflytningen bidrager til en samlet mere effektiv offentlig sektor, når man ser det ud fra Statens Administrations perspektiv. Havde casen været en anden statslig arbejdsplads ville konklusionen være anderledes, jf. de institutionelle forskelle der er iblandt de udflyttede statslige arbejdspladser. Dermed peger nærværende undersøgelse på, at udflytningen af Statens Administration har bidraget til værdiskabelse i den offentlige sektor på den måde, at institutionen har fået mulighed for at revurdere den måde, som man tidligere var organiseret og løste sine opgaver på mhp. at skabe en mere robust, omstillingsparat og effektiv organisation, der i fremtiden vil være bedre rustet til at møde nye krav fra borgene og politikerne om opgaveløsning og levering af ydelser. Forhåbningen er, at denne mulighed for reorganisering har skabt et udgangspunkt for at udflytningen af netop Statens Administration bliver ’godt købmandskab’, selv om det tager tid at nå dertil.

Ud fra et perspektiv om offentlig værdiskabelse (Bourgon & Dahl, 2017), har udflytning af Statens Administration bidraget til værdiskabelse på tre parametre: 1) *Performance*: Statens Administration vil nu og i fremtiden være bedre i stand til at løse sine opgaver ud fra princippet om ’mere for mindre’; 2) *Emergens*: styringsmæssigt har udflytningen bidraget til innovation og nytænkning ift. at finde nye og mere værdiskabende måder at gøre tingene på gennem indførelse af nye arbejdsprocesser delvist struktureret omkring robotteknologi og stram styring af disse processer; og 3) *Resiliens*: opbygningen af en mere robust og omstillingsparat organisation, der i fremtiden vil være mere agil og kunne tilpasse sig kontinuerlige udefrakommende krav gennem øget brug af robotteknologi, tilførsel af nye kunder samt bedre udnyttelse af de økonomiske og menneskelige ressourcer. Når det skal vurderes, hvorvidt det har været ’godt købmandskab’ at flytte Statens Administration ud til Hjørring, må denne vurdering tage udgangspunkt i, at der netop er sket offentlig værdiskabelse på disse tre parametre. Set i denne snævre kontekst bliver det på sigt ’godt købmandskab’

at flytte Statens Administration til Hjørring, idet der har været forbundet omkostninger med udflytningsprocessen, reorganiseringen og tilpasningen af opgaveløsningen, som først nu er ved at være indhentet. Isoleret set argumenteres det af ledelsen i Statens Administration, at det i et længerevarende perspektiv er 'godt købmandskab' at flytte netop deres styrelse, da denne bidrager til en overordnet effektivisering af den offentlige sektor, hvorved løn- og regnskabsopgaver flyttes til Statens Administration fra decentrale statslige institutioner. 'Godt købmandskab' er således noget, der motiverer i den daglige opgavevaretagelse, ledelse og styring i den offentlige sektor, netop fordi udefrakommende forandringer, som det 21. århundrede byder på, kræver det.

Litteratur

- Banke, P. (2000). *Læring og arbejdsorganisering: læreprocesser i forbindelse med arbejdsorganisatoriske ændringer*. Tåstrup: Teknologisk Institut.
- Bakka, J. F. og E. Fivelsdal (2010). *Organisationsteori. Struktur, Kultur, Proces*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Borum, F. (2014). "Organisationsforandring". I Vikkelsø, S. og P. Kjær (red.) (2002). *Klassisk og moderne organisationsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bourgon, J. og K. Dahl (2017). *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Christensen, P. H. (2017). *Organisationer i arbejde. En introduktion til teorier om hvordan arbejdspladser fungerer*. København: Akademisk Forlag.
- Christensen, M. og A. Seneca (2012). *Kend din kerneopgave. Innovation til hverdag*. København: Gyldendal Public.
- Christensen, M. og A. Seneca (2017). *Løs din kerneopgave*. København: Gyldendal Public.
- COWI (2005). *Analyse af syv forslag om udflytning af statslige institutioner. Baggrundsrapport udarbejdet for jysk-fynsk erhvervssamarbejde*.
- Creswell, J. W., Clarck, V. L. P., Gutmann, M. L. et.al. (2003). "Advanced Mixed Method Research Designs" in Tashakkori, A. and Teddlie, C. (eds.) (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. California: Sage Publications, Inc. 209-241
- Devine, F. (1995). "Qualitative Methods". In Marsh, D. and G. Stoker (eds.). *Theory and Methods in Political Science*. Hampshire: Palgrave Macmillan Press Ltd.
- Ejler, N. (2017). *Faglig ledelse mellem kerneopgave og styring*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Erhvervs- og Boligstyrelsen (2002). *Udflytning af statslige arbejdspladser*.

- Freiling, J. and H. Fichtner (2010). Organizational Culture as the Glue between People and Organizations: A Competence-based View on Learning and Competence Building. *Zeitschrift für Personalforschung*, 24(2), 152-172.
- Greve, C. og A. R. Pedersen (2017). *Reform og forandring. Nye vilkår for ledelse og organisering*. København: Gyldendal Public.
- Gulbrandsen, K. (2003). *Kompetencekraft. Resultater gennem mennesker*. København: Børsen.
- Hartung, P. (2005). *Sikkerhedsstyrelsen bor godt i Esbjerg*. Berlingske, 1. marts 2005.
- Jysk-fynsk erhvervssamarbejde (2004). *Fra holdning til handling: Syv bud på statslige arbejdspladser på det jysk-fynske område*.
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kristensen, H. H., Drejer, I. og H. Halkier (2013). *Staten i provinsen. Nye potentialer for Nordjylland*. Institut for Kultur og Globale Studier. Aalborg Universitet.
- Kvale, S. og S. Brinkmann (2015). *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, H. H. (2006). *Human Ressource Management. License to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Holte: Forlaget Valmuen.
- Lindgård, K. (2009). *Erfaring med udflytning af statslige arbejdspladser*. Undersøgelse til Velfærdsministeriet.
- Marsh, D. and G. Stoker (eds.) (1995). *Theory and Methods in Political Science*. Hampshire: Palgrave Macmillan Press Ltd.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. and R. M. Jones (1988). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Nelson, L. (2003). The Learning Organization. A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, vol. 10, issue 1, 18-30.
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Olsen, W. (2004). *Triangulation in Social Research: Qualitative and Quantitative Methods Can Really Be Mixed*.
- Pitstop Management (2017). *Distribuerede offentlige styrelser. Udfordringer, muligheder og læring fra de igangværende udflytninger af statslige arbejdspladser*.
- Pollitt, C. and G. Bouckaert (2011). *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.

- Rambøll (2017). *Flytning af statslige arbejdspladser. Erfaringsopsamling fra Geodatastyrelsen, Landbrugsstyrelsen, Nævnens Hus og Statens Administration.*
- Rambøll (2017). *Bilagsrapport. Flytning af statslige arbejdspladser.*
- Regeringen (2015). *Bedre balance. Statslige arbejdspladser tættere på borgere og virksomheder.*
- Regeringen (2018). *Bedre balance II. Statslige arbejdspladser tættere på borgere og virksomheder.*
- Rigsrevisionen (2017). *Rigsrevisionens beretning om udflytning af statslige arbejdspladser. Afgivet til Folketinget med Statsrevisorernes bemærkninger.*
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competence Mapping. Understanding, Designing and Implementing Competence Models in Organizations.* California: Sage Publications.
- Savanevičienė, A., Stukaitė, D. and V. Š. Šilingienė (2008). Development of Strategic Individual Competences. *Engineering Economics*, no. 3 (58), 81-88.
- Scharmer, O. (2006). *Theory U: Leading from the Emerging Future.* London: MIT Press
- Scharmer, O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges.* Cambridge: SoL Press
- Skriver, H. J., Staunstrup, E. og P. Storm-Henningsen (2012). *Organisation.* København: Trojka.
- Statens Administration (2012). *Årsrapport 2011.*
- Statens Administration (2013). *Årsrapport for Statens Administration 2012.*
- Statens Administration (2015). *Årsrapport 2014.*
- Statens Administration (2016a). *Årsrapport 2015.*
- Statens Administration (2016b). *Statens Administration. Transition.* PPT
- Statens Administration (2017). *Årsrapport 2016.*
- Statens Administration (2018). *Årsrapport 2017.*
- Statens Administration (2019). *Statens Administration - en del af finansministeriet.* PPT
- Sørensen, N. B. (2011). *Organisationers form og funktion – Om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Tashakkori, A. and C. Teddlie (eds.) (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research.* California: Sage Publications, Inc.
- Van Buuren, A. and J. Edelenbos (2013). Organizational Competence Development in Two Public Agencies in the Netherlands: The Effectiveness of In-Company Training Versus Learning by Doing. *Public Personal Management*, 42 (3), 385-402.
- Vikkelsø, S. og P. Kjær (red.) (2002). *Klassisk og moderne organisationsteori.* København: Hans Reitzels Forlag.

- Wahlgren, B., Høyrup, S., Pedersen, K. mf.l. (2002). *Refleksion og læring. Kompetenceudvikling i arbejdslivet*. København: Samfundslitteratur.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.

7. Godt Købmandskab i bankernes privatkundebetjening

CHARLOTTE BRUUN & HELLE GRANDT AAEN

De danske banker er under pres. Ikke alene led de store tab under finanskrisen, men det betød også mindre tillid til bankerne. Dette resulterede i, at bankerne blev underlagt øget regulering - eksempelvis i form af øget kapitalkrav og compliance, bedre uddannelse af medarbejdere samt mere åbenhed omkring deres prisstruktur. Sidstnævnte med det formål at give kunderne indsigt i, hvor meget bankerne tjener på de produkter de tilbydes. De danske banker er også pressede i den globale konkurrence, hvor digitalisering forventes at ændre bankernes forretningsvilkår fundamentalt. Endelig presses bankerne af det lave renteniveau, der gør det svært at tjene penge på den traditionelle bankforretning.

Godt Købmandskab defineres her som et samspil mellem forretningsmodel, governancestruktur og adfærd. Vores udgangspunkt er, at bankerne må finde det gode købmandskab i et samspil mellem disse tre faktorer. Der har efter finanskrisen været stor fokus på governance i den finansielle sektor, ligesom bankerne i disse år forsøger sig med at udvikle deres forretningsmodeller. Vi vil her argumentere for, at bankerne også må tage forståelsen af kundernes og medarbejdernes adfærd op til overvejelse – at bankerne kan genfinde det gode købmandskab ved at tage udgangspunkt i samspillet mellem forretningsmodel, governance og faktisk adfærd.

Introduktion og problemstilling

Danske banker bekender sig i høj grad til *relational banking*¹ - de ønsker at opbygge en relation til deres kunder for derigennem at forstå kundens behov, og gennem en forståelse af kundens behov, tilpasse produkter til kunden og fastholde kunden. *Relational banking* står i modsætning til det billede der i medierne, og i en vis udstrækning gennem domsfældelser, er tegnet af bankerne, hvor medarbejdere underlagt incitamentsprogrammer fungerer som sælgere af produkter, der snarere tjener bankens interesser fremfor kundernes. Dette understøttes af en evig jagt på afkast, effektivisering og digitaliseringen, som giver de enkelte rådgivere flere kunder i deres portefølje og mere modelbaseret rådgivningen. Rådgiverne er i høj grad målt på deres performance i form af kvantitative og dokumenterbare salgresultater, som både kan være offentligt tilgængelige for kollegaer og være en del af en salgskonkurrence i forbindelse med, at banken afholder en kampagne for et givent produkt (Budolfson, 2020). Finansforbundet har siden 2008 lavet undersøgelser på privatkunderådgivernes trivsel.² Af denne fremgår, at de fleste rådgivere oplever deres rolle som en kombination af både at være sælgere og rådgivere. Ligeledes fremgår det, at 28 % af privatkunderådgiverne i 2008 oplevede interessekonflikt mellem rådgivning og salg. En undersøgelse fra 2014 viste at denne interessekonflikt, trods stor fokus på området, var steget en anelse. Det skal dog nævnes at privatkunderådgiverne oplever, at det er kundes interesser der tilgodeses i 95 % af tilfældene.

Skal bankerne lykkes med en fastholdelse af privatkunder gennem *relational banking* synes det imperativt, at bankerne *de facto* opbygger en relation til deres kunder, hvilket indebærer en forståelse af, hvad der influerer kundernes privatøkonomiske dispositioner. Bankerne må også have en forståelse af, om der findes en ideal eller optimal adfærd for kunderne, som de kan benytte sig af i deres rådgivning – eller om bankerne snarere må hjælpe kunderne med at gebærde sig i en verden præget af fundamental usikkerhed, hvor ingen på forhånd kan vide, hvad der tjener kunden bedst.

For at forstå samspillet mellem bank og kunde, vil vi benytte begrebet godt købmandskab, der i Bruun (2021) er beskrevet som et samspil mellem organisationens (bankens) værdiskabelse, individets (kundens og rådgiverens) adfærd og den governance der styrer samspillet mellem organisation og individ. Godt

- 1 Relational banking stammer fra relational marketing (Morgan & Hunt, 1994)), der argumenterede for langvarige relationer byggende på tillid og forpligtigelse mellem sælger og køber var til fælles bedste. Bolton et al. (2013), gennemgår teoretiske argumenter for relational lending fremfor transaction lending, dog først og fremmest i forhold til virksomheder. Boot (2000), Boot & Thakor (2000) samt Eriksson & Hermansson (2014) diskuterer mere generelt relational banking i forhold til private husholdninger.
- 2 Baseret på en spørgeskemaundersøgelse blandt 3.229 privatkunderådgivere i 2008 og 2.080 privatkunderådgivere i 2014 (Finansforbundet, 2008 & 2014).

købmandskab opstår når profitskabende organisationer tjener penge på at levere et produkt, der bidrager til samfundets velfærd - når *værdiskabelse*, *adfærd* og *governance* spiller sammen på en bæredygtig og samfundsnyttig måde.

Det gode købmandskab har historisk været fremtrædende hos netop bankerne, der har spillet en central rolle i samfundsudviklingen. Men efter finanskrisen stiller mange spørgsmål ved bankernes samfundsnytte, samtidig med at bankerne er pressede på indtjeningen. Ved hjælp af begrebet godt købmandskab, vil vi her undersøge, hvad det er der har skabt denne situation. Er det bankernes forretningsmodel, den governance der omgiver bankerne, eller kundernes adfærd, der presser bankernes gode købmandskab?

Går man til yderligheder kan man spørge, om samfundet overhovedet har behov for banker i traditionel forstand? Hvad er det for værdier banker kan tilføre samfundet? For at forstå værdiskabelsen i bankernes forretningsmodel er det, i vores digitaliserede verden, nødvendigt at fokusere på adfærd - for bankernes værdiskabelse må opstå i deres samspil med kunderne. Derfor vil vi især fokusere på forståelsen af privatkundernes adfærd og karakteren af den verden de gebærder sig i, og spørge hvilken bankrådgivning der kan være behov for³. Forretningsmodel og bankrådgivning afhænger i høj af kunderådgivernes adfærd - hvad er det for en rammesætning bankernes medarbejdere stilles overfor, og understøtter den *relational banking*?

Godt Købmandskab i den traditionelle forståelse

Bankernes har historisk spillet en essentiel rolle for samfundsudviklingen. Oversat til den traditionelle forståelse af bankernes samfundsrolle i den neoklassiske ideal model, har godt købmandskab i bankerne været betinget af:

- **Forretningsmodel / værdiskabelse:** Bankernes forretningsmodel har traditionelt været betinget af, at private aktører placerede en del af deres formue på anfordringskonti, hvilket har bibeholdt kundernes likviditet. På aktiv siden har bankerne udlånt penge til virksomheder i forbindelse med virksomhedens investeringsaktiviteter. Disse lån havde typisk en lang løbetid. Bankernes bidrag til samfundet bestod således i, at de konverterede kortsigtede indskud til langsigtete udlån, og på denne måde gjorde de økonomiske aktører betydelig mere likvide, end de ville have været uden banken som mellemlid. Samtidig opbyggede banken en eks-

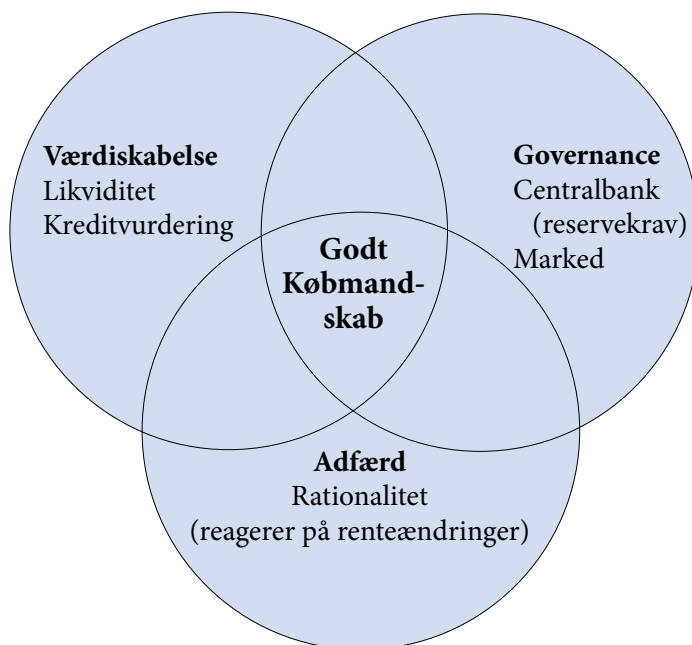
³ Det er dog nødvendigt at fastholde et blik for, hvordan denne adfærd spiller sammen med bankernes forretningsmodel (værdiskabelse), og den governance der strukturerer samspillet mellem bank og kunde - både den eksogene juridiske og markedsbaserede governance og bankernes interne governance.

pertise i at kreditvurdere virksomheder og deres investeringsprojekter.⁴ For disse services tog banken sig betalt gennem en rentedifference - en lavere rente på indskudskonti end lånerenten.

- **Governance:** Governance indenfor bankdrift har altid været tildelt megen opmærksomhed. Diskussionen mellem banking school, currency school og free banking, der kan føre tilbage til 1800-tallet, handler i sin essens om governance indenfor banksektoren - skal der fra statslig side lægges restriktioner på, hvor mange eller hvor store lån banker kan yde? I den (lettere karikerede) traditionelle model vi præsenterer her, dominerer currency school, ifølge hvilken en centralbank bør styre bankernes udlån gennem reservekrav. Gennem dette krav blev kreditpenge konceptuelt sidestillet med en fysisk vare, og hermed kunne governance udføres af den almindelige markedsmekanisme med prisen (renten) i centrum. Så længe kunder søger lån hos banker med den laveste udlånsrente, og placerer deres likvide midler hos banker med den højeste indlånsrente, sikres en samfundsoptimal allokering af loanable funds. Samtidig er bank og kunde på udlånssiden *in it together* - banker der ikke foretager en ordentlig kreditvurdering, er ikke levedygtige - enten fordi de går glip af gode udlånsmuligheder, eller fordi låntager ikke formår at tilbagebetale lånet. På indlånssiden skulle reservekravet medvirke til en sikring af kundernes indlån. Bankerne var således underlagt en governance der dels kom fra centralbanken i form af reservekrav, og dels den governance der ligger i konkurrence mekanismerne.
- **Adfærd:** Den adfærd bankerne skal forholde sig til i denne forsimplede model, er nytteoptimerende forbrugere og profitoptimerende virksomheder. Den pris der anvendes, er renten. Hæver banken indlånsrenten, vil optimerende agenter deponere flere penge hos banken (øge opsparingen), mens en lavere udlånsrente vil gøre flere investeringsprojekter rentable, og dermed øge låneefterspørgslen. Gennem markedsmekanismen vil bankerne finde de renter, der skaber ligevægt mellem forbrugers ønske om at udskyde forbrug (opsparing), virksomhedernes investeringsbehov og bankernes behov for at få dækket omkostningerne ved at være mellemlid. Rådgivning blev ikke set som en essentiel del af bankforretningen. For det første var de finansielle produkter langt mindre komplekse end de er i dag. For det andet har rationelle agenter, under

4 Den værdiskabelse der ligger i kreditvurderinger som en serviceydelse, er dog ikke en del af den neoklassiske idealmodel, idet værdiskabelsen forudsætter asymmetrisk information. Hvis alle havde lige adgang til information, er der ikke behov for at nogle agenter specialiserer sig i kreditvurdering.

antagelse om fuld transparens i rente- og prisstruktur, som udgangspunkt ikke behov for rådgivning.



Figur 1: Godt købmandskab i bankernes traditionelle forretningsmodel.

I denne model ligger det gode købmandskab hos bankerne således i, at de tjener samfundet ved at forsyne økonomien med likviditet og kreditvurderinger, tager sig betalt for det gennem rentedifferencen, og kontrolleres af en centralbank og af markedsmekanismen. Bank og kunder kommunikerer gennem renten - de er udelukkende forbundne gennem markedsmekanismen, og et kendskab til kunden har ingen betydning. Det er i bankens egeninteresse at sikre, at de bedste investeringsprojekter opnår finansiering. Ydermere kan staten, gennem systemets afhængighed af centralbank reserver, påvirke tilgængeligheden af lånekapital.

Det bør bemærkes, at der er en indbyrdes afhængighed mellem de tre elementer i godt købmandskab i bankvæsenet. Hvis ikke en centralbank sætter regler for bankernes kreditydelser, kan det i denne logik betyde inflationær kreditskabelse. Hvis ikke låntagere og långivere reagerer på renteincitamenter, kan systemet ikke nødvendigvis finde sin ligevægt, og man kan havne i en situation, hvor alle ønsker at være långivere, men ingen ønsker at være låntagere - eller havne i en situation, hvor bankerne tager sig for godt betalt for deres ydelse. Endelig kan det, hvis ikke banken tager sin rolle i forhold til at kreditvurdere låneansøgere alvorlig, underminere systemets stabilitet og føre til at værdiskabende investeringer ikke foretages, mens urentable investeringer iværksættes.

Den traditionelle forståelse af bankvæsenet understreger således, at alle tre elementer (*værdiskabelse, governance* og *adfærd*) skal spille sammen for at det samfundsnyttige gode købmandskab kan opstå (se figur 1). Der skal selvsagt være en forretning i bankdriften for bankerne selv - men de skal være underlagt en eller anden form for governance struktur der giver systemet stabilitet og sikrer samfundsaspektet, ligesom der skal være nogle agenter udenfor banken (kunder), der har interesse i og behov for det produkt eller den serviceydelse banken leverer. Disse kunder må også være underlagt en governance som gør, at de ikke modarbejder det gode købmandskab for egen vinding - banken må være i stand til at frasortere låneansøgere der ikke kan eller ikke vil tilbagebetale deres banklån⁵.

Denne traditionelle forståelse har for længst mistet sin empiriske relevans. Det er forkert at tænke på virksomheder (som sektor) som nettolåntagere, og husholdninger som nettolångivere. Centralbankers reservekrav spiller ikke længere nogen rolle for bankernes evne til at yde kredit. Endelig kan man stille spørgsmål ved rentens rolle som ligevægtsskabende mekanisme på lånemarkedet, og dermed også til rationalitetsforståelsen. Bankernes indtjening er ikke længere baseret på rentedifferencen, men på omkostninger der tillægges produkter kunderne gør brug af. Alligevel støder man ofte på reminiscenser af denne traditionelle forståelse, og den er derfor et godt udgangspunkt for diskussioner af nutidens gode købmandskab for bankerne.

Uanset om den traditionelle forståelse nogensinde har eksisteret i den rene form, kan der heller ikke herske tvivl om, at bankerne har bidraget til samfundet med godt købmandskab gennem det 20. århundrede. Det har været essentielt for såvel Danmark som nation, som for de små lokalsamfund, at have banker der kunne formidle finansiering til investeringsprojekter, og kreditvurdere låneansøgninger med et kendskab til nationale eller lokale forhold på såvel udbuds som efterspørgselssiden. Det er sket under en governance struktur, der både omfattede markedsmekanismer og statslig regulering.

Det gode købmandskab der forsvandt

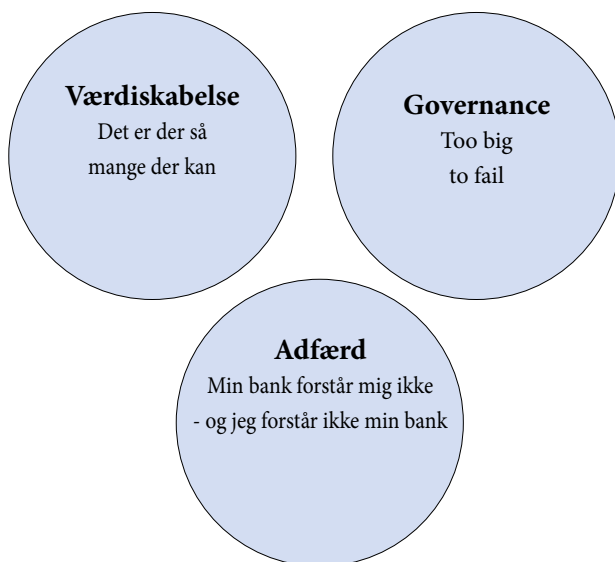
Lytter man til nogle af de mere kritiske røster der er fulgt i kølvandet på finanskrisen, kan man få det indtryk, at det gode købmandskab i bankvæsenet

5 I Greenwald & Stiglitz (2003) beskriver Stiglitz, hvordan han som god økonom ønskede at benytte sig af markedsmekanismerne da han skulle udleje sit landsted i New Jersey. Han afholdt en auktion, og valgte den højeste byder som sin nye lejer. Men han så aldrig en dollar, og reflekterede efterfølgende, at det havde været ganske gratis for "lejeren" at placere det højeste bud, for på auktionstidspunktet havde "lejeren" privat information - han var allerede på det tidspunkt klar over, at han aldrig ville betale (s.17).

helt er forsvundet. Der argumenteres for, at centralbanken har mistet sin magt over de store banker, fordi de er blevet *too big to fail*⁶. Der argumenteres for en *moral hazard* problematik - bankerne kan opføre sig som de vil - centralbanken er nødt til at holde hånden under dem, fordi andet vil destabilisere hele økonomien.

Samtidig oplever mange privatkunder sig dårligt behandlet af deres banker. De kan ikke forstå, at det skal koste dem penge at have en (de facto) lovpligtig bankkonto, samtidig med at bankerne igen genererer ikke ubetydelige overskud. Det kan også være svært for kunder at se rationalet i bankernes kreditvurderingsmodeller, der bliver mere og mere komplekse. Privatkunder kan have svært ved at forstå, at deres postnummer er en væsentlig faktor når de kreditvurderes, og startups indenfor de mere immaterielle brancher, har svært ved at finde igennem bankernes nåleøje. På den anden side udgør især unge, der havner i gældsfælder fordi de vælger at låne penge udenom de traditionelle banker, et voksende samfundsproblem (Forbrugerrådet Tænk, 2015).

Endelig er de services banken yder ikke længere unikke. Man kan forestille sig andre måder at organisere bankforretningen på. Virksomheder benytter sig i højere grad af egenfinansiering gennem virksomhedsobligationer - til gengæld er udlån til privatkunder steget - men også her findes der alternativer til de traditionelle banker.



Figur 2: Det gode købmandskab der forsvandt

6 Statens rolle i forhold til bankerne og konkurrencen mellem banker er således også til diskussion (World Bank, 2012).

Utallige eksempler på tillidsbrud mellem rådgiver og privatkunder har resulteret i en række lovgivningsmæssige krav om øget gennemsigtighed i bankernes omkostningsstruktur. Eksempelvis er det i 2017 blevet ulovligt for bankerne at modtage provision fra investeringsforeninger, og således er det sværere for bankerne at bibeholde denne forretningsmodel som alternativ til indtjening på rentedifference. Privatkunder har tidligere haft et naivt billede af, at det er omkostningsfrit af få rådgivning i deres bank, da disse har været skjult i prismsættelsen af produkterne. Denne tilgang til omkostningsfri rådgivning kan perspektiveres i forhold til privatkunders samarbejde med deres advokat eller revisor, hvor der er en langt større forståelse for at betale de omkostninger, der tidsmæssigt er forbundet med den service, som kunderne modtager. Den samfundsmæssige risiko ved at implementere en model, hvor man betaler for bankrådgivning er, at de dårligst stillede kunder enten fravælger rådgivning eller slet ikke har mulighed for at få rådgivning. Transparens er vigtigt, men en forretningsmodel hvor kunderne betaler for rådgivning gennem produktet, synes hensigtsmæssigt for alle aktører.⁷

Samtidig har digitaliseringen og globaliseringen medført, at den helt centrale rolle som bankerne tidligere har spillet, er sværere at få øje på. De danske banker er ikke længere alene om at udbyde de services som deres forretningsmodel har fokuseret på. Den omfattende deregulering⁸ siden 80'erne har betydet, at privatkunderne har alternative lånemuligheder - billøb finansieres gennem bilforhandlere eller realkreditsystemet - hvis ikke bilen leases. Store virksomheder har forladt bankerne, som primær finansieringskilde. Bankerne står tilbage med små virksomheder – men de synes at mangle kompetencer i forhold til at vurdere nutidens startups indenfor områder som oplevelsesindustrien og IT. Samtidig ser vi en stigende kundegruppe, der har meget svært ved at håndtere deres finansielle situation - mennesker der får bragt sig selv i en gældsfælde. Endelig presses bankerne på digitaliseringsfronten - (når man alligevel klarer sine bankforretninger online - hvorfor så have en dansk bank?) og af det lave renteniveau.

De danske banker befinder sig således i et dilemma. I netop den periode, hvor deres forretningsmodel for alvor udfordres af digitalisering og globalisering, blev deres vigtigste aktiv, kundernes tillid, udfordret. I kølvandet på finanskrisen tegnes der ofte et billede af bankerne som spekulanter og opportuniste, der ikke er samfundsnyttige – og bankernes har haft svært ved at finde et modsvar der kunne genetablere tilliden. Det samfundsnyttige gode købmandskab synes forsvundet (figur 2).

7 Interview med Michael Budolfson, Næstformand i Finansforbundet, der især vægter den potentielt sociale slagside der kan være i at forlange betaling for bankrådgivning (Budolfson, 2020).

8 Juselius (2019) diskuterer sammenhæng mellem 80'ernes deregulering og økonomiske kriser.

Hvad skete der med det gode købmandskab?

Vi må forstå, hvad det er der har skabt nedbruddet i det gode købmandskab i banksektoren. På grund af den indbyrdes afhængighed i modellen for godt købmandskab, kan et fravær af godt købmandskab både skyldes, at bankernes forretningsmodel, målet for deres værdiskabelse, er ude af trit med den adfærd der kan observeres, eller fordi governance (f.eks. markedskræfterne eller den statslige regulering), er ude af trit med forretningsmodellen og adfærden. Endelig kan fraværet af godt købmandskab skyldes, at adfærden hos kunder, rådgivere og andre interessenter, er forskellig fra den adfærd der antages af governance strukturen, eller den adfærd der antages i bankernes forretningsmodeller. Hvis for eksempel bankens forretningsmodel antager en anden risikoprofil end den kunden rent faktisk har, dannes grobund for en tillidskløft. Eller hvis den governance (kontrol og incitament struktur) banken sætter op for sine medarbejdere, er ude af trit med hvad der motiverer medarbejderen, er der også grobund for en uhensigtsmæssig ressourceanvendelse. Hvis statens regulering af banksektoren af moral hazard årsager bygger på, at der er grænser for, hvor meget man holder hånden under enkelte banker – men det viser sig at de største er ”too big to fail”, har vi en potentiel konflikt mellem forretningsmodel og værdiskabelse.

Forandringsskabere for forretningsmodellen

Vi må først spørge, hvad der har presset bankerne ud af den traditionelle rolle som virksomheder, der tjener penge på at forsyne økonomien med likviditet og kreditvurdering, og hvad der har skabt de store banker såvel nationalt som internationalt.

Hvad enten verden nogen sinde har været karakteriseret ved den anskuelse der ligger i den traditionelle forståelse eller ej, er det nyttigt at diskutere, hvad det er for forandringsskabere der presser bankernes nuværende forretningsmodel. Vi vil, inspireret af Whitley (2009), hvis typologi over konkurrencemodeller behandles i appendiks A, fremhæve følgende tendenser:

Globalisering

Digitalisering

Deregulering (inkl. disintermediation og securitization)

Digitalisering betyder, at bankerne ikke behøver fysisk tilstedeværelse for deres kunder, og sammen med globalisering, kan konsekvensen for de danske banker blive vidtrækkende. Samtidig diskuteres det, om bankerne overhovedet har en eksistensberettigelse i en moderne globaliseret og digitaliseret økonomi. Ifølge et meget citeret udsagn postulerede Bill Gates allerede i 1994 ”Banking is

necessary; banks are not". Man kan argumentere for, at der er andre aktører og digitale løsninger, der kan overtage banksystemets rolle. På den anden side, er der ikke mange virksomheder, der har adgang til så detaljerede data om deres kunder som bankerne (CGI, 2014). Spørgsmålet er, hvordan de anvender den data, og om kunderne (og lovgivningen) ønsker den bragt i spil. Når globalisering kommer med på listen over forandringskraftere i bankverdenen hænger det ligeledes sammen med, at bankerne til en vis grad har været skærmet mod konsekvenser af globaliseringen på grund af den meget lovgivning, der altid har omgærdet bankerne. Noget kan også tyde på, at agenternes adfærd har skærmet danske banker mod globalisering – at danskerne har været mere loyale mod de danske banker end mod andre danske virksomheder⁹.

Finansielle innovationer og deregulering har også præget bankverdenen. Allerede i 90'erne begyndte dereguleringen at vise sig som en trussel for den traditionelle bankvirksomhed på globalt plan (James & Huston, 1996, Boyd & Gertler, 1995). Et modsvar fra bankerne har været innovationer og diversifikation – altså udvidelse af forretningsområdet. En af de innovationer, der har præget banksektoren, er *securitization* (at omdanne illikvide aktiver til gæld der kan videresælges til investorer), der sammen med tendensen til *disintermediation* (at virksomheder og privatpersoner interagerer direkte med långiver udenom bankerne, eksempelvis crowd funding og bilforhandlere), har efterladt bankerne i en mindre betydningsfuld position. Denne tendens mærkes især i lande, der traditionel har været præget af et bankbaseret fremfor et markedsbaseret finansielt system (virksomhedsobligationer). Generelt dominerer bankkredit i Europa, men specielt i Tyskland og Danmark dominerer bankkredit over andre finansieringsformer – men den er udfordret.

Governance - manglede de rette institutioner?

Hvis bankerne skal klare sig i den skarpe konkurrence, tyder meget altså på, at personlig rådgivning er en af vejene. Man må dog stadig huske på, at mange danskere følte sig dårlig vejledt i perioden op til finanskrisen. Siden er det forsøgt at rette op på dette ved at justere i governance strukturen - dels foranlediget af bankerne selv, og dels gennem øgede krav fra finanstilsynet.

I perioden 2010 til i dag, har der været stor fokus på governance i den finansielle sektor fra både dansk og europæisk side. Således oprettede finanstilsynet i 2010 et ekspertisekontor for corporate governance, og senest forventer EU at barsele med direktiv om tilskyndelse til langsigtet aktivt ejerskab. Ændringer i governance for bankerne går således lige fra de øgede kapitalkrav i Basel III til

9 De privatejede analyser institutter MyBanker(2018) og LoyaltyGroup(2018) har fulgt danskerne forhold til deres bank gennem dette årtusinde, og selvom tendensen er faldende, rapporterer de stadig om høj loyalitet.

krav om, at bankrådgivere ikke må provisionslønnes i samme udstrækning som før finanskrisen. Basel III betyder, at bankansatte maksimalt må tilbydes bonus svarende til deres årsløn, men det er de færreste privatkunderådgivere, der bliver ramt af dette loft. Ledelsens bonusprogrammer kan til gengæld smitte af på medarbejderne.

Ud fra en hypotese om, at den dårlige bankrådgivning havde sin rod i, at banker eller bankrådgivere vægtede egne interesser fremfor kundernes (eller mere generelt stakeholdernes) interesser, burde de nye governance strukturer eliminere den dårlige bankrådgivning og sikre godt købmandskab i bankdriften. Hvis man hælder til den overbevisning, opererer man imidlertid ud fra en hypotese om, at banken ved, hvad der er kundens interesse - og at kunden også selv er bevidst om sin interesse.

Rationaliteten der forsvandt

For bankernes privatkunder er der sket rigtig meget siden 1980'erne. Ikke alene er der sket en omlægning af pensionssystemet så den enkelte borger har fået langt større ansvar for selv at spare op til pension. Der er også sket en liberalisering af de finansielle markeder således, at formueplaceringen er blevet sværere at gennemskue, med produkter der er så komplekse, at den almindelige bankrådgiver knapt kan gennemskue dem (f.eks. securitization). Samtidig er det muligt at gå udenom bankerne (disintermediation).

Inden vi kan koncentrere os om, hvorvidt det gode købmandskab kan genfindes, må vi se på, om adfærden afviger fra den adfærd der antages i den traditionelle forståelse. Under overskriften adfærdsøkonomi har vores adfærd på især finansielle markeder gennem de seneste tyve år været underlagt stor forskningsmæssig bevågenhed (Shefrin, 2007). Gennem eksperimenter har man forsøgt at efterprøve rationalitetsantagelsen, og konklusionen er ret entydig: vi kan næppe beskrives som rationelle. For det gode købmandskab kan fraværet af rationalitet have konsekvenser.

Indenfor store dele af den adfærdsøkonomiske litteratur ses den irrationelle adfærd som en imperfektion¹⁰. Fordi folk ikke er rationelle i deres formueforvaltning og i deres forbrugs- eller opsparingsbeslutning, er de finansielle markeder ikke effektive. Folk sælger de forkerte aktier, hvilket giver imperfektioner i de signaler virksomhederne modtager. Folk sparer for lidt (eller for meget) op, hvilket betyder et velfærdstab for individet, og ydermere kan føre til, at der på samfundsniveau investeres for lidt.

10 At tale om irrationalitet er i sig selv kontroversielt. Økonomisk teori opererer med en meget snæver rationalitetsopfattelse – at afvige fra denne bør ikke nødvendigvis ses som irrationelt. Der kan blot være tale om en adfærd, der ikke kan forudsiges ud fra teorien.

Hvis dette er tilfældet, ligger løsningen lige for: bankrådgivningen bliver central, ikke blot for bankernes forretningsmodel og det behov de dækker for den enkelte kunde - men også for, at vi som samfund opnår højst mulig velfærd. Ifølge denne logik må bankerne opfordres til at bruge redskaber som nudging for at guide kunderne mod en mere optimal adfærd. Til en vis grad er det også den vej bankerne har valgt med deres fokus på *relational banking*. Men er det virkelig optimalt for samfundet, at bankerne benytter sig af denne form for paternalisme?

Opsummering

Opsummerende kan vi konkludere, at bankerne er blevet presset på deres traditionelle ydelser; likviditet og kreditvurdering. Samtidig har der været en intens konkurrence indbyrdes mellem bankerne, der kan have været medvirkende til, at bankerne op til finanskrisen gjorde hvad de kunne for at ekspandere deres balance. Dette kan have løsrevet bankerne fra den governance der skulle sikre det gode købmandskab (figur 2).

Konkurrencen mellem bankerne har haft vindere og tabere - og vinderne har i den proces vokset sig store. Koncentrationsratioen er med andre ord steget betydelig indenfor bankverdenen. Et tema post finanskrisen har været, om myndighederne skulle stille særlige krav til de banker der i den proces har vokset sig *too big to fail*.

Interessant er det dog, at privatkunderne synes at have bevæget sig i modsat retning af balancens størrelse – at mange af landets mindre banker har oplevet tilgang af kunder, mens de store i perioder har været udsat for decideret kundeflugt.

Konkurrencemodeller og vækststrategier i bankverdenen

På samme måde som globaliseringen og digitaliseringen udfordrer de danske produktionsvirksomheder på den ene side, og giver nye muligheder på den anden side, må de danske banker også forholde sig til disse udfordringer. Når det gælder industrielle virksomheder, er Porters vækststrategi ”omkostningsfokus” med fokus på lave omkostninger og en lille del af markedet stort set forsvundet (Whitley, 2014). Det samme gælder for bankerne, hvor horisontal integration har reduceret antallet af danske banker fra 219 banker i 1991 til 65 selvstændige banker i 2018 (Finansdanmark, 2018), hvoraf de tre største stod for 89,61 % af aktiverne i 2017 (Worldbank, 2020). Ser vi i stedet på Ansoffs vækstmatrice, har bankerne også benyttet sig af diversifikation, hvor de største banker har ekspanderet deres forretningsområde udover kerneaktiviteten gennem strategisk

samarbejde med realkreditinstitutioner og ejendomsmæglere samt forsikrings-selskaber.

På trods af den omfattende globalisering, benytter langt de fleste danskere sig stadig udelukkende af serviceydelser fra danske banker - men der er ingen garanti for, at denne tendens forsætter. Den horisontale integration kan meget vel fortsætte ud over landets grænser. Tendensen ses allerede på nordisk niveau, eksempelvis Handelsbanken, men man kan sagtens forestille sig danske filialer af europæiske eller amerikanske banker overtage de danske bankers position – eller forestille sig fintech løsninger, der ikke har sin oprindelse hos traditionelle banker, tage markedsandele fra såvel danske som internationale banker.

Digitalisering har allerede haft store konsekvenser for de danske banker - først og fremmest i forhold til en besparelse på antal ansatte i bankrådgivningen. Den udbredte brug af home-banking har betydet at bankerne har kunnet reducere i antallet af filialer og ansatte¹¹, og de fleste kunderådgivere har i dag over 500 kunder i deres portefølje (Finansforbundet, 2014). Næste skridt i digitaliseringen indebærer, at en stor del af f.eks. kreditvurderingen digitaliseres. Lægges de to tendenser sammen ser de danske banker et skrækscenarie, hvor danskere, der ikke længere benytter sig af den personlige face-to-face rådgivning, fravælger de danske banker til fordel for internationale banker.

Khanna & Martins (2018) har opstillet 6 forskellige vækststrategier for banker. Kort opsummeret er strategierne:

1. Digitale Løsninger:

Bankerne kan bevæge sig udenfor deres kerneområde gennem fokuseret diversifikation (se Fig.3). I Danmark har vi allerede set begyndelsen på dette gennem bankernes samarbejde med realkreditinstitutioner og ejendomsmæglere – men i andre lande kan man finde eksempler hvor banken udbyder mobil- eller dataabonnementer. Denne strategi beskytter banken mod fintech start-ups ved at tilbyde kunden bekvemmelige løsninger til rimelige priser gennem *digitale løsninger*.

2. Finansielt Supermarked:

Bankerne kan bevæge sig udenfor deres kerneområde gennem en ufokuseret diversifikation ved at udvikle sig til finansielle supermarkeder, der ikke som i den fokuserede diversifikation specialiserer sig i en bestemt retning, men tilbyder alt der har med penge, finansiering, formueplacering og forsikring at gøre. En vigtig konkurrenceparameter i denne tilgang er udnyttel-

11 Antallet af ansatte i danske banker er således faldet fra 51.000 i 1991 til 34.000 i 2018, og antallet af filialer er faldet fra 2467 til 796 (Finansdanmark, 2018).

se af kundens data på tværs af forretningsområder med følgende tilpassede tilbud til den enkelte kunde. Kunder der er fokuserede på prissammenligninger eller som ønsker et stort udvalg af produkter vil, ifølge Khanna og Martins, foretrække det finansielle supermarked. Omvendt kan man spørge, om det er til kundens fordel, at deres data vandrer mellem f.eks. deres bank og deres forsikringsselskab. Det *finansielle supermarked* kan måske bedst benævnes ”bankernes Amazon”, hvor det er hurtigt for kunden at danne sig overblik over forskellige tilbud samt sammenligne priser.

3. Kunden i Centrum

Bankerne kan fokusere på deres kerneområde men øge indtjeningen ved at skabe værdi gennem kunderejsen, gennem strategien **kunden i centrum**. Her er bankens fordel, at den opbygger relation til sine kunder og vejleder gennem hele processen. I dette tilfælde vil pengeinstitutterne konkurrere mod hinanden og sektorernes ekspansion ligger i at øge kvaliteten af deres produkter (rådgivning) og dermed pris og indtjening. Man kan tale om *focus on the core, but do more*.

4. Data “warehouse”

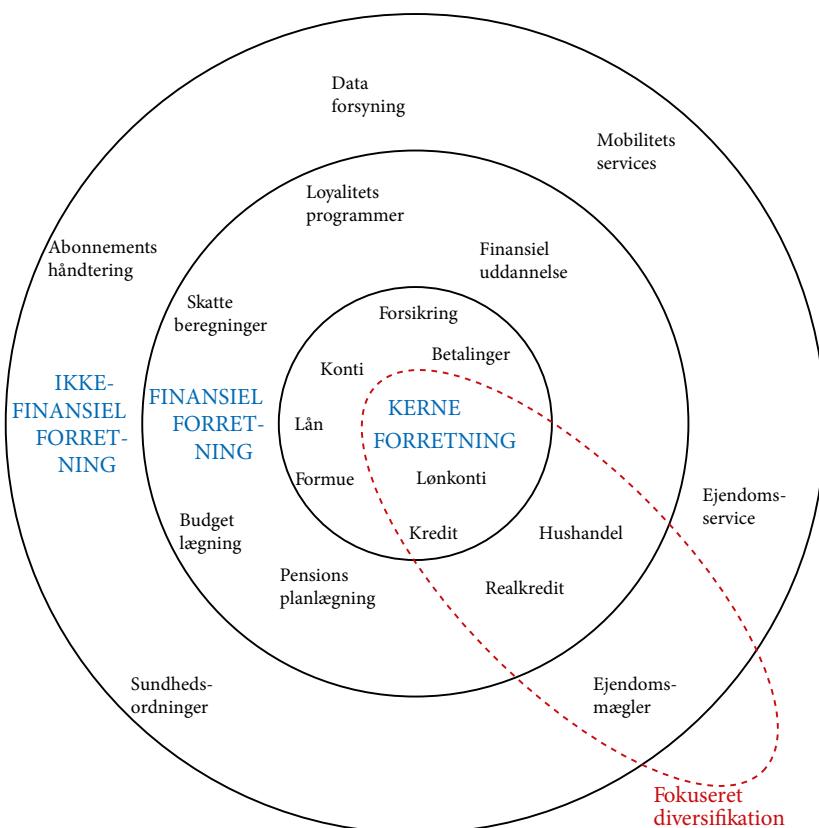
Bankerne kan *monetisere deres data* – både ved at bruge deres data internt – men også ved at sælge den til eksterne parter, i det omfang lovgivningen tillader det.

5. Bankernes Bank

De største banker kan specialisere sig i kerneforretningen - være *bankernes bank* ved at øge omsætningen og servicere mindre banker eller virksomheder, der ønsker at integrere bankforretning i deres kundetilbud, men på grund af lovgivning ikke kan gøre det.

6. Fintec Disruption

Bankerne, eller nye indtrængere på markedet, kan vælge en *fintec disruption* strategi gennem digitale løsninger. Der kan være tale om betalingsløsninger (Coinify, Yourpay, November First), finansielt software (AI, Pleo, Tradeshift) eller deciderede digitale banker (Lunar Way, Spiir, Ernit, COOP Bank).



Figur 3: Bankernes kerneforretning og diversifikationsmuligheder. Inspireret af Khanna og Martins (2018).

Kombineres disse strategier med Whitley (2009), der udvider Porters generiske strategier ved at tilføje fleksibilitet som en yderligere dimension udover markedsstørrelse og pris versus kvalitet (se appendix A), kan vi opstille Tabel 1. I forhold til bankernes strategi kan prisfokus oversættes til *transactional banking* mens produktfokus eller kvalitet oversættes til *relational banking*. Idet banker med lille volumen og specialiseret fokus i høj grad oplever at blive opkøbt af større banker, har vi i Tabel 1 udeladt markedsstørrelse som dimension for at koncentrere os om fleksibilitet – hvor hurtig er bankerne til at omstille sig til nye behov, eller tilpasse deres produkt til den individuelle kunde? Vi kan så placere 5 af de 6 konkurrencestrategier fra Khanna & Martins (2018) i Whitleys typologi.

FLEKSIBILITET:	Dominerende konkurrenceparameter	
	Transactional banking	Relational banking
	LAV Bankernes bank Specialist i kerneforretningen	Digitale løsninger Fokuseret diversifikation f.eks. realkredit
	HØJ Finansielt supermarked Ufokuseret diversifikation prioritering	Kunden i centrum Produkt differentiering kvalitets orientering
	Fintech disruption	

Tabel 1: Konkurrence modeller for banker. Inspireret af Khanna & Martins (2018) og Whitley (2009).

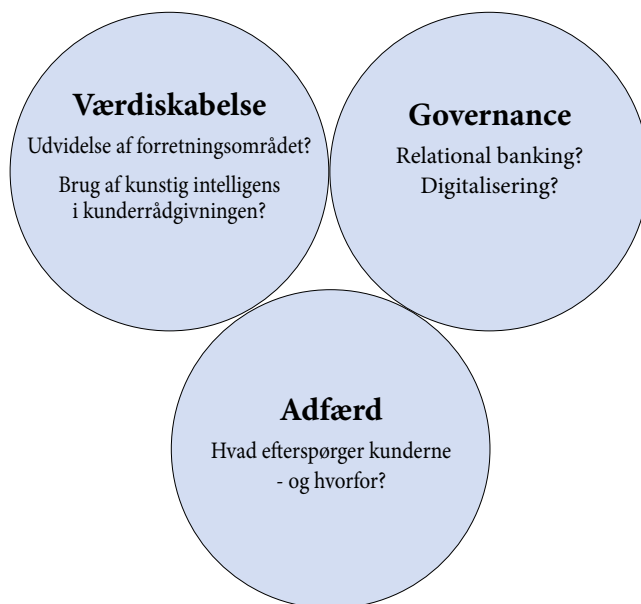
Danske banker satser på relational banking, men ved hjælp af Khanna og Martins (2018) og Whitley (2009) fremkommer der et valg mellem to forskellige strategier indenfor relational banking. Den første strategi, **digitale løsninger**, hvor man bevæger sig udenfor sit kerneområde (*fokuseret diversifikation*), har de danske banker allerede benyttet sig af i forhold til deres samarbejde med realkreditinstitutioner og ejendomsmæglere. Denne løsning kræver ikke den store fleksibilitet. Kunden får et standardiseret produkt og bankerne anvender digitalisering, både i betjening af kunder og til at effektivisere og understøtte rådgiverne. Der er stadig tale om *relational banking* idet bankens strategi i høj grad går på at knytte kunden tæt til banken – men det sker gennem digitale løsninger. Ser man på, hvordan danske banker har reageret på udfordringen, støder man således på strategien *The Digital Relationship Bank* (Bornfeld, 2014) - en strategi der også fremhæves af PWC i deres survey baserede rapport "Retail Banking 2020 - evolution or revolution" (PWC, 2016). Der er tale om løsninger, hvor man giver kunden overblik over sin økonomi 24-7 gennem digitale løsninger.

Men at opbygge relation til sine kunder, hvad enten den er digital eller ej, er næppe noget Columbus æg. For det første forudsætter det, at kunderne ønsker en relation til deres bank. Mange privatkunder vil måske kunne nøjes med en løsning, som den Coop bank tilbyder. For de kunder der måtte ønske en relation til banken, tilstøder den komplikation, at kunder på mange andre områder er vant til et meget personaliseret produkt. Kan bankerne, givet den meget gover-

nance de forsat er underlagt, leve op til dette? I kølvandet på finanskrisen blev banker anklaget for adfærd udvist af enkelte medarbejdere. Kan bankerne sikre sig, at medarbejdere ikke træder over grænsen, samtidig med at medarbejderen gives autonomi til at tilpasse bankens produkter til den enkelte kunde? Hvis ikke den medarbejder, der opbygger relationen til kunden, rent faktisk har kompetence og autonomi til at tilbyde kunden det der efterspørges, nytter relationen næppe. Endelig må banken, for at kunne levere rådgivning, have en fornemmelse af, hvad der er i kundens interesse - givet hvad kunden vil have. Dette fordrer en mere nuanceret forståelse af menneskelig adfærd. **Kunden i centrum** som strategi synes at kræve større fleksibilitet i bankens tilbud til kunderne. En individuel rådgivning med relationsopbygning.

Kan bankerne genfinde det gode købmandskab?

Vi har ovenstående argumenteret for, at bankernes eksisterende forretningsmodel er under pres; både fordi finanskrisen skabte et tillidsbrist mellem bankerne og deres kunder, men også fordi kunderne som følge af digitalisering og globalisering i fremtiden kan fravælge de danske banker og i stedet købe bank-services hos store internationale udbydere med fokus på pris. For at finde det gode købmandskab må bankerne have en høj grad af opmærksomhed på deres governance struktur (både den eksterne og den interne), på forståelse af deres kunder, og mulige nye forretningsområder (figur 4).



Figur 4: Mulige veje mod det gode købmandskab.

Værdiskabelsen i bankernes forretningsmodel

For at det gode købmandskab kan (gen)opstå, må der være en reel værdi tilknyttet bankernes forretningsmodel - bankerne må bidrage til kundernes og samfundets velfærd. Bidragene fra den traditionelle model - bankerne som likviditets skabere og specialister i kreditvurdering er imidlertid sværere at få øje på i det moderne samfund. Bankerne har stadig en central rolle i kreditsystemet hvis man angriber problematikken ud fra et governance perspektiv. Der er ikke ændret på bankernes rolle i forhold til lovgivningen. Men digitaliseringen har ændret på bankernes betydning for kreditsystemet. Et kreditsystem er i sin essens et system, der registrerer, hvad hver enkelt aktør giver til systemet, og hvad de tager fra systemet. Det er et computerregistreringssystem – og i dag står store spillere som Apple, Facebook og Amazon klar med alternative betalingssystemer, hvor der er, eller kan blive, tilknyttet kreditmuligheder. Man kan således godt forestille sig en fremtid uden at have banker til at forestå betalingstransaktioner og simple kreditter og indlån.

I forhold til kreditvurdering har bankerne haft svært ved at følge med i de mange forskellige forretningsmodeller der eksisterer i dag. Brugen af crowdfunding og andre nye finansieringsformer vidner om, at bankerne ikke har formået at leve op til rollen som den primære kreditvurderingsinstans. Samtidig synes bankernes evne til at forestå kreditvurderinger af privatkunder i en tid, hvor danskernes arbejdsliv bliver mindre og mindre ”lineær” med uddannelse efterfuldt af arbejde efterfulgt af pensionstilværelse. Danskerne hopper mere mellem livets faser, samtidig med at flere og flere sammensætter et arbejdsliv med midlertidige projektansættelser, konsulentopgaver som selvstændige eller andre startups. Det er med andre ord blevet sværere at vurdere den enkelte danskers betalingsevne.

I vores moderne serviceøkonomier er der kommet en yderligere funktion til i forhold til bankernes samfundsytelser: rådgivning. Bankerne rådgiver deres kunder - såvel kreditorer som debitorer. Det er imidlertid denne rolle der har modtaget mest kritik i kølvandet på finanskrisen. I den traditionelle forståelse var der ikke plads til rådgivning – den byggede på en neoklassisk adfærdsforståelse - og rationelle agenter har ikke behov for rådgivning. Derfor var der i den traditionelle model heller ikke behov for governance omkring rådgivningen. At yde rådgivning i forbindelse med udlån til virksomheder rejser ikke de store dilemmaer - her er bank og kunder stadig *in it together*- det er både i bankens og i kundens interesse, at der ydes lån til profitable investeringsprojekter, og forventet afkast er for begge parter baseret på en kvantitativ kalkule.

Men når vi taler privatkunderådgivning, ser det lidt anderledes ud. Her kan det være opportunt for banken at yde lån til kunder, der måske reelt set, ikke har interesse i at optage lån. Det kan også være opportunt for banken at rådgive

kunder til at placere formue i de aktiver som banken tjener mest på og som måske er mere risikobetonede end kunden er interesseret i. Her er risikoen ensidig: det er kun kunden der løber en risiko. Det er med andre ord gratis for banken at rådgive i formueplacering, og derfor opportunt for banken at rådgive mod den formueplacering, der vil give banken det største afkast. Dette rejser et etisk dilemma.

Som vi skal argumentere for senere, er der dog også gode forretningsmuligheder i at udbyde rådgivning sammen med de traditionelle bankprodukter, og et survey fra CGI (2014) peger også på, at kunderne gerne vil rådgives af deres banker. Mange af de produkter bankerne tilbyder bærer præg af øget kompleksitet samt et behov for at tage nogle beslutninger i dag, hvis performance er afhængig af en fremtid, der er usikker. Kunderne ønsker at forstå produktet, men manglende evne til at forudse fremtiden bevirker, at kunderne har et ønske om at tildele deres rådgiver beslutningsmandatet og allerhelst overføre den økonomiske risiko til banken. Rådgiverne har redskaber til at vurdere en kundes risikovillighed, men ofte er denne dynamisk. Eksempelvis er der en tendens til at kunderne har høj risikovillighed i højkonjunktur, men at denne viser sig overvurderet i lavkonjunktur.

Er løsningen, at finansiel rådgivning flyttes til uafhængige virksomheder? Her bør man bør ikke glemme, at bankerne trods alt har mere på spil end en uafhængig rådgiver, da de samtidig er långiver og således også har en økonomiske risiko, hvis kunden ikke formår at tilbagebetale lånet.

Governance i banksektoren

Fordi bankernes rolle har været så essentiel for økonomien, har bankerne altid været omgærdet af meget ekstern governance fra statens side. Under finanskrisen kom spørgsmålet op: har vi fået skabt nogle monstre, som vi ikke kan kontrollere. Man argumenterer for, at nogle banker er blevet så store, at staten og Nationalbanken, ikke kan tillade at de går konkurs. Udnytter de store banker denne situation, rejser det mange problematikker.

Den anden del af banksektorens eksterne governance - markedsmekanismen, er også sat ud af kraft i det omfang, det er lykkedes bankerne at begrænse prismekanismen ved at tilbyde *relational banking*. Som fremhævet af Bolton et al. (2013) kan det give rigtig god mening for både kunde og bank at fokusere mindre på pris og mere på den kvalitet, der kan ligge i at opbygge en relation. Men det kan også give bankerne en position de kan misbruge. Eriksson & Hermansson (2014) opererer med et governance kontinuum der går fra den enkelte (anonyme) transaktion, som den antages i den traditionelle model, til vedvarende transaktioner, hvor der over tid opbygges en relation til kunden. *Relational exchange* er et fænomen der har bredt sig fra markedsføring, hvor den især er

anvendt på B2B markeder, til den finansielle sektor, hvor den også i første omgang blev anvendt på B2B lånemarkedet, men siden har fundet udbredelse på B2C markedet for såvel udlån som opsparing og formueforvaltning. Gennem deres relation lærer bank og kunde om hinandens ressourcer, og herved kan bankrådgiveren tilpasse sit produkt til kundens kontekst. Som også understreges af Eriksson & Hermansson forudsætter dette gensidig tillid mellem kunde og bank. Men på kort sigt kan der for banken være store gevinster at hente ved at udnytte denne tillid til at anbefale kunden de produkter, der giver banken den største indtjening¹².

I forhold til bankens interne governance – de mekanismer der skal sikre, at bankens medarbejdere handler i overensstemmelse med bankens retningslinier, har digitalisering haft stor betydning. Mindre og mindre overlades til den enkelte rådgiver, der i stedet stilles digitale løsninger til rådighed. Bankrådgiveren skal kun i begrænset omfang vurdere en kundes kreditværdighed eller risikovillighed. I stedet indtastes kundens data i de mere og mere avancerede modeller, der bygger på historiske data og avancerede økonometriske metoder – og i stigende grad kunstig intelligens.

Adfærd i banksektoren

Er det kunderådgivning, der fremhæves som bankernes vigtigste samfundsmæssige opgave, bliver samspillet mellem rådgiver og kunde afgørende. Havner bankerne i en situation, hvor de ikke forstår deres kunder - og hvor kunderne ikke forstår deres bank, vil det undergrave bankernes rolle. I den traditionelle model foregår kommunikation mellem bank og kunde gennem renten, og der er ikke behov for rådgivning.

Samspillet mellem kunde og bank bør ansues fra to vinkler – henholdsvis kundernes og rådgivernes adfærdsmæssige udfordringer. Forstår kunderne deres egne behov, og forstår de at kommunikere disse behov til deres rådgiver – og er rådgiveren i stand til at handle på disse behov? Vi vil omtale sidstnævnte som rådgiverens autonomi – dvs. evne til at tilpasse produkter til den enkelte kunde.

Et spørgsmål der synes at være afgørende i forhold til bankernes kunderådgivning er, om finansielle markeder er præget af fundamental usikkerhed – eller om bankernes eksperter er i stand til at tæmme usikkerheden og transformere den til en kalkulerbar risiko. En af de ting der kan have nedbrudt det gode købmændskab i banksektoren er, hvis bank og kunde op til finanskrisen overbeviste sig selv og hinanden om, at risici kunne beregnes og dermed kontrolleres - mens

12 Ligesom der i statens kontrol af centralbankerne anvendes begreber som *time inconsistency* og *credibility* (Kydland & Prescott, 1977), finder disse begreber også deres relevans i forholdet mellem bank og kunde.

finanskrisen afslørede en systemisk risiko, der ikke var taget højde for. Dette kan have nedbrudt tillidsforholdet mellem bank og kunde.

Bankerne har forsøgt at genvinde territorier gennem begrebet *digital relational banking*, men der synes at være et dilemma indbygget i denne tilgang. Kan man både tilbyde digitale løsninger, og benytte kunstig intelligens i forhold til kreditvurderingsmodeller på den ene side - og samtidig tildele den enkelte rådgiver så stor autonomi, at rådgiveren kan benytte den information der opbygges i relationen til kunden til at tilpasse bankens tilbud til den enkelte kunde?

Opsummering

De hovedpointer der synes at tegne sig i forhold til at genfinde det gode købmandskab er således:

Værdiskabelse / forretningsmodel: Det unikke danske banker kan tilbyde, i forhold til udenlandske konkurrenter, er rådgivning i en dansk kontekst og med indsigt i kunden - *relational banking*.

Governance: Denne form for relational banking kræver imidlertid *empowerment* af rådgiveren - men den kan misbruges. Bankrådgivernes autonomi er reduceret som følge af digitalisering, følgevirkning af finanskrisen og grundet øget afkastkrav.

Adfærd: En anden forudsætning for, at relational banking kan være værdiskabende er, at bankerne forstår, hvilken type rådgivning kunderne har behov for.

Vi vil derfor se nærmere på adfærden hos både kunden og rådgiveren. Inden vi gør det må vi imidlertid se nærmere på den teoretiske model for menneskelig adfærd, der ligger bag den måde man forsøger at påvirke adfærden hos kunder såvel som rådgivere.

Fokus på adfærd - to verdener og tre typer adfærd

Når banker rådgiver har de, gennem en række teoretiske modeller, dannet sig et billede af, hvad det er kunder gerne vil have. Hvis ikke denne teoretiske forståelse er overensstemmende med kundens egen forståelse, kan det modvirke samskabelsen – bankernes samfundsmæssige værdiskabelse. Før banken kan indgå i værdiskabende samarbejde med sine kunder, er det derfor imperativt for banken at vide, hvad det er, der gør kunden tilfreds. I økonomisk teori bliver dette oversat til, at banken må have en forestilling om kundens nyttefunktion eller præferencestruktur. Ofte vil man se at banker opererer ud fra en forestilling om, at det der gør kunden glad, er at maksimere det nominelle forbrug kun-

den kan have over sin livstid – men det kan lige såvel handle om at minimere, hvor meget kunden skal arbejde for at opretholde en given levestandard. Eller, at kunden vil have en høj sikkerhed for et minimumsforbrug.

God bankrådgivning kræver med andre ord adfærdsmæssig indsigt – men også indsigt i omverdenen. Ser vi på modellen for godt købmandskab, har man således det sidste årti koncentreret sig om udviklingen af bankernes forretningsmodel og deres governance, mens forståelsen af kundernes adfærd ikke er blevet tildelt megen opmærksomhed. Selv den bedste forretningsmodel og den mest stringente governance kan ikke garantere godt købmandskab, hvis ikke forretningsmodel og governance tager højde for den faktiske adfærd. Det kan f.eks. ske, hvis man i sin governance tager udgangspunkt i, at agenter udviser opportunistisk adfærd mens de faktisk udviser altruisme. Så vil agenterne opleve et bureaukrati som meningsløst. Lige sådan, hvis man i sin forretningsmodel går ud fra, at det er vigtigt for bankkunderne at få rådgivning mens kunderne har fokus på pris, eller omvendt – kunderne gerne vil have personlig rådgivning mens bankerne tilbyder digitale løsninger for at reducere omkostninger.

Ser vi på bankernes faktiske forretningsudøvelse, hersker der stor usikkerhed i forhold til, hvilke adfærdsantagelser bankernes rådgivning bygger på. På den ene side profilerer de sig på personlige relationer. På den anden side bygger mange aspekter af bankrådgivningen på en række tommelfingerregler, rational choice modeller samt risikovurderingsmodeller der bygger på empiri fremfor teori.

Man kan dele tilgangen til beskrivelse af kundens adfærd op i tre typer: (1) **rational adfærd** som beskrevet i rational choice teorien (2) **irrational adfærd** hvor kunden forsøger at optimere sin adfærd i henhold til rational choice, men begår systematiske fejl som identificeret af eksperimenter i adfærdsøkonomi¹³, og (3) **regelbaseret adfærd** hvor kunden som udgangspunkt ikke foretager optimeringskalkyler men begrænser sin adfærd til simple beslutningsregler eller benytter sig af den adfærd Herbert Simon har døbt satisficing¹⁴. Hvis bankernes rådgivning skal forbedres og understøtte deres forretningsmodel, tyder meget på, at der er store gevinster at hente gennem en større bevidsthed om kundernes adfærd.

Vi må dog antage, at der er en sammenhæng mellem kundernes adfærd og deres opfattelse af fremtiden. Fremtiden er usikker – men hvordan håndterer

13 Chuah, S. & J.Devlin (2011) giver et godt indblik i adfærdsøkonomiens mest relevante resultater i forhold til finansielle beslutninger. Med baggrund i disse argumenterer de for brugen af choice architecture eller nudging i den finansielle sektor.

14 Spencer & Bright (2017) diskuterer gennem empiriske undersøgelser anvendelsen af ikke-optimerende strategier blandt husholdninger i forhold til finansielle beslutninger. De konkluderer ”financial decision making does not follow standard economic models used by economists holed away financial institution’s research departments”.

vi den usikkerhed, og hvordan tildeler vi fremtidige begivenheder sandsynligheder? Lever vi, ifølge vores egen overbevisning, i en verden kendetegnet ved fundamental usikkerhed, hvor vi ikke har nogen objektiv metode til at tildele sandsynligheder? Eller kan vi styre usikkerheden gennem kalkulerbare risici? Der tegner sig således 6 forskellige måder at beskrive menneskelige adfærd på (Tabel 2).

Kunden ses som:	Fremtiden er kendetegnet ved:	
	KALKULERBAR RISIKO	FUNDAMENTAL USIKKERHED
	RATIONEL	
	IRRATIONEL	
REGEL BASERET		

Tabel 2: Adfærd og omverden – mulige kombinationer

Kunderådgivning med udgangspunkt i rational choice og kalkulerbar risiko

I forhold til den gængse rational choice teori, er der to faktorer det er vigtigt at tage i betragtning: tidsdiskonteringsfaktoren og graden af risikoaversion. Tidsdiskonteringsfaktoren siger noget om, hvordan kunden ønsker sit forbrug og sin arbejdsindsats fordelt over livstid. Hvordan forbrugeren vælger mellem forbrug i dag og forbrug i morgen. Tidsdiskonteringsfaktoren skal naturligvis sammenholdes med den til enhver tid gældende markedrente. Hvis renten er høj, får kunden større gevinst ved at udsætte sit forbrug til i morgen. Endelig skal man tage risikofaktoren i betragtning. Hvor villig er kunden til at opnå en højere, men også mere usikker fremtidig indkomst.

Alt dette er indeholdt i teorien om expected utility - et komplet teoretisk apparat, som implicit er indeholdt i den måde bankerne rådgiver deres kunder på. Accepteres denne tilgang, må banken have indsigt i følgende for at dens rådgivning kan blive komplet: (1) Indsigt i kundernes faktiske risikoaversion, (2) indsigt i kundernes faktiske tidsdiskonteringsfaktor og (3) indsigt i formen på kundernes præferencefunktion. Men her kommer bankerne til kort, for det er ikke noget kunderne selv har stor bevidsthed om, og det er også vanskeligt

at estimere empirisk.¹⁵ Bankerne reagerer i bedste tro ved at opsætte tommelfingerregler som man mener indfanger den gennemsnitlige kundes præferencer - og som samtidig giver en rimelig risikoprofil for banken.

Tommelfingerregler kan f.eks. være bankernes grænser for, hvor stort et rådighedsbeløb kunder i bestemte kategorier skal have, og træder tydeligst frem i forhold til køb af fast ejendom og låneomlægninger. Kunder med stort rådighedsbeløb eller formue vurderes at være mere risikovillige ift. f.eks. at udnytte rentebesparelsen ved flexlån. Man kan argumentere for dette ved marginale betragtninger - men man kan også spørge, om det er bankens eller kundens risikoaversion der her er afgørende. Der er tilsvarende tommelfingerregler for, hvornår det er lukrativt at omlægge lån, og hvor store kurstab kunder bør acceptere i afvejningen mellem kurs og rente. Sådanne tommelfingerregler kan dog være svære at argumentere ud fra et teoretisk perspektiv.

Hovedpointen her er, at selvom banker benytter sig af tommelfingerregler i deres rådgivning, er rådgivningen i høj grad baseret på en forestilling om det rationelle individ – rational choice og expected utility. Det var således expected utility teorien der var afgørende da folketinget åbnede op for flexlån og afdragsfrihed. Holdningen blandt datiden økonomer var, at de nye lånemuligheder ikke ville forøge de spirende boom i huspriserne. De argumenterede, at nye lånemuligheder ikke ville ændre potentielle huskøberes livstidsindkomst, og dermed ville det ikke ændre, hvor dyre boliger danskerne havde råd til. Derfor ville ingen give mere for et hus med de nye lånemuligheder, end de ville have givet under de gamle begrænsede lånemuligheder. Men for datidens danskere udgjorde de nye lånetyper en mulighed for at komme ind på boligmarkedet og få del i de værdistigninger der allerede var under opsejling. Værdistigninger, der efter 90'ernes liberaliseringer på realkreditmarkedet kunne belånes uden restriktioner på anvendelsen.

Ingen benægter i dag, at danskerne endte med at købe dyrere boliger - og at mange boligkøbere udsatte sig selv for større risici end forventet (se f.eks. Juselius (2019), Abildgren & Hansen (2016)). Et centralt element i denne diskussion er dynamikken i kundernes adfærd. Meget tyder på, at den risikoprofil kunderne giver udtryk for er dynamisk – ikke blot i forhold til den livssituation kunden står i, men også i forhold til de globale økonomiske konjunkturer. Der synes at være en tendens til at kunder er mere risikovillige i perioder med økonomisk vækst.

15 Det svarer til at estimere forbrugernes præferencestruktur som det bl.a. sker i DREAM modellen - men en sådan estimation er underlagt stærke antagelser, og vil ikke kunne anvendes på den enkelte forbruger.

Det centrale her er, at noget gik galt i samspillet mellem kunder og pengeinstitutternes rådgivning. At kunderne ikke udviste den adfærd som bankerne og politikerne, med rational choice teorien i hånden, havde forudset.

Rationel adfærd i en fundamental usikker verden

Hvis kunden er rationel mens verden er fundamental usikker, ændrer det ikke meget på forholdet mellem bank og kunde – forskellen er blot, at hverken bank eller kunde har en metode til at beregne sandsynligheder for fremtidige hændelser. Her må man operere med subjektive sandsynligheder, hvor bank og kunders sandsynligheder meget vel kan være forskellige (Keynes, 1921).

Irrationelle kunder i en kalkulerbar verden - adfærdsøkonomi

Adfærdsøkonomi baserer sig på en række eksperimenter der viser, hvordan mennesker i deres faktiske adfærd, afviger fra antagelserne i rational choice teori (Shefrin, 2007, Tversky & Kahneman, 1982). Denne tilgang er normativ i den forstand, at man tager udgangspunkt i, at rational choice er en korrekt beskrivelse af, hvordan økonomiske agenter bør træffe beslutninger, så deres nytte optimeres. Men agenter har begrænset rationalitet, og træffer derfor "forkerte" beslutninger. Det er klart, at man for at kunne karakterisere menneskelige beslutninger som irrationelle, som udgangspunkt må befinde sig i en verden med kalkulerbare sandsynligheder. Hermed er der åbnet op for *behavioural paternalism* eller *liberalistisk paternalisme* - at det er legalt at nudge mennesker mod en adfærd man antager vil forbedre deres nytteoplevelse. Faktisk kan det gode købmandsskabs samskabelse netop, ifølge denne forståelse, opstå ved at banken "snyder" sine kunder gennem nudging – banken øger kundens nytte ved at snyde kunden til at være mere rationel.

Et tilbagevendende tema i tilgangen er menneskets manglende evne til selvkontrol. Shefrin & Thaler (1978) var blandt de første til at komme med et bud på en økonomisk teori om selvkontrol, og de bruger her Odysseus som eksempel, når han beder om at blive spændt fast inden mødet med sirenerne. På samme måde kan det komme til bankkunders fordel, hvis de på lang sigt forpligtiger sig til en bestemt adfærd. De ser selvkontrol som en proces i to tempi, og deler mennesket i to, "the planner" og "the doer". Planlæggeren er rationel, men kan på kort sigt bliver overtruffet af "the doer". Jeg planlægger at spare op hver måned, men når jeg ser et par sko på udsalg, vinder "the doer", og får overtalt planlæggeren til at vente med opsparingen til næste måned. Derfor er det en fordel at have en ekstern instans, der begrænser "the doers" mulighed for at overtale planlæggeren. Denne rolle kan banken påtage sig.

I forhold til bankernes kunderådgivning kan det f.eks. handle om, at eksperimenter viser at individer ofte er meget kortsigtede (myopic) i deres adfærd. Det-

te kan have den konsekvens, at agenter ikke får sparret nok op - f.eks. i forhold til at have en buffer til uforudsete udgifter, eller i forhold til pension. Bankerne eller myndighederne kan så vælge at *nudge* individet til at opspare mere. For eksempel har man i USA haft stor succes med et *save more tomorrow* nudge, hvor individer forpligtiger sig til at lade en stor del af deres fremtidige lønstigninger gå til pensionsopsparing. En tilgang der også er introduceret på det danske marked (f.eks. af Danica Pension).

Man kan også opleve denne form for paternalisme i forhold til online bankers information om udvikling i konti, automatiske opsparingsordninger etc., der har til formål at nudge kunderne mod en mere hensigtsmæssig adfærd. Skal bankerne lykkes i denne rolle, kræver det imidlertid, at kunderne tilvælger at opbygge en relation til deres bank - og hvis kunderne virkelig kan karakteriseres som værende irrationelle, er det svært at få øje på, hvad der skulle få kunden til at vælge at opbygge en relation til sin bank. Man kan sige, at for at få kunderne til at indgå bindende kontrakter med sin bank, kræves der en relation.

Men er adfærdsøkonomiens eksperimentelle data et udtryk for, at individet på denne måde er irrationelt? Eller spurgt på en anden måde – kan bankerne (eller myndighederne) tillade sig at nudge deres kunder? For at kunne retfærdiggøre en sådan paternalisme må man være sikker på, at rational choice modellen er *den sande model* for menneskelig adfærd. Kun i det tilfælde kan man være sikker på, at det skaber værdi for kunder og samfund, at banken forsøger at påvirke sine kunder til en bestemt adfærd.

Irrationel adfærd i en fundamental usikker verden

Der kan opstå problemer, hvis banken ser kunden som værende irrationel, og ser fremtidens usikkerhed som reducerbar til beregnelige risici, mens verden viser sig at være fundamental usikkerhed. Man kan argumentere for, at det var den situation der opstod i 2008, med efterfølgende konflikter mellem bank og kunde. Bankens risikomodeller havde overset den systemiske usikkerhed, og havde derfor udsat sine kunder for større risici end beregnet¹⁶.

I en verden, hvor kunder er irrationelle og fremtiden fundamental usikker, er nudging ikke løsningen – for hvilken bank ville turde ”snyde” sine kunder mod en adfærd, der siden viser sig at koste kunden dyrt? Hvis begge parter ser fremtiden som fundamental usikkerhed, vil man fremfor nudging, søge mod en

16 I forhold til sandsynligheder bør man her skelne mellem en systemisk endogen faktor og en eksogen faktor. Den Covid-19 der ramte verdens økonomier i 2020 var en eksogen faktor mens finanskrisen havde sit udspring i endogene ubalancer. Tvede (1993) beskriver de specielle forhold der gør sig gældende for sandsynlighedsberegninger på finansielle markeder. For den mere ambitiøse læser henvises til econophysics (McCauley, 2004, Mandelbrot & Hudson, 2004).

relation med mere åben rådgivning og brug af adfærdsregler, end der lægges op til indenfor adfærdsøkonomi.

Og det er netop sådan danskerne forekommer at have reageret på finanskrisen. Jeg ved ikke, hvad fremtiden bringer, men holder jeg en vis likvid reserve, binder jeg mine lån til en fast rente, og tegner en forsikring mod indkomsttab, så kan det ikke gå helt galt. Måske er det dyre løsninger. Måske kunne jeg spare penge hver måned ved at minimere min likviditet og påtage mig lidt større risiko. Men det giver mig ro i sjælen. Her kan en personlig rådgivning hjælpe kunden til at finde den bedste afvejning mellem kundens behov for sikkerhed (risikoaversion) og omkostningerne ved dette behov i form af ekstra renteomkostninger, forsikringspræmier og mistede afkast.

Regel baseret adfærd og i en verden præget af fundamental usikkerhed

Der er andre forståelser af menneskets adfærd, som bankerne i deres rådgivning kunne læne sig op ad. Den adfærdsøkonomi som nudgingbegrebet stammer, tog sit udgangspunkt i Herbert Simons teori om bounded rationality – at mennesket ikke har kapacitet til at foretage de kalkyler som rational choice (Simon, 1999) forudsætter. Kombineres dette med J.M. Keynes tanker om fundamental usikkerhed, hvor sandsynligheder i princippet er uberegnelige (Keynes, 1921), lægger det op til en anden tilgang til adfærd. Hvis jeg ikke optimerer, men derimod benytter mig af simple tommelfingerregler, kan det skyldes at det er den mest robuste strategi i en fundamental usikker verden.

Hvis man forlader udgangspunktet for rational choice - den metodologiske individualisme, åbner man op for en verden med fundamental usikkerhed. En verden, hvor *det jeg tror påvirker det der sker*¹⁷, og hvor det jeg foretrækker påvirkes af, hvad andre foretrækker. Kan man overhovedet beskrive adfærd i en sådan verden? En mulig vej at gå er at forsimpler både teorien om adfærd og den adfærd der antages. Man argumenterer her for, at individer der stilles overfor fundamental usikkerhed, reagerer ved at opgive optimeringskalkuler, og i stedet forlade sig på en mere simpel regelbaseret adfærd. Tager man denne argumentation et skridt videre, kan man postulere, at den menneskelige hjerne er optimeret til omgivelser præget af fundamental usikkerhed, og at vi derfor er meget dårlige til at beregne sandsynligheder og optimere over tid (jf. adfærdsøkonomiens resultater).

¹⁷ Man kan i dette tilfælde tale om adfærdsbetinget usikkerhed eller endogen usikkerhed (Kurz, 1997). Vi kan ikke beregne usikkerheder, fordi fremtiden afhænger af, hvad agenter gør i dag. Da agenterne ikke har en metode til optimal adfærd, kan den ikke beregnes, og fremtiden bliver fundamental usikker.

Hvis vi lever i en verden domineret af fundamental usikkerhed, får den governance bankerne handler under en ny betydning. Keynes (1936) fremhævede, at kontrakter er med til at reducere usikkerhed, ligesom han argumenterede for, at jo mere usikker fremtiden forekommer individet at være, jo større tilbøjelighed vil individet have til at handle efter nogle simple tommelfingerregler (Bruun, 1995). Man kan sige at denne teoretiske retning forklarer verden ved simpel adfærd i en kompleks verden i stedet for den neoklassiske komplekse (optimerende) adfærd i en simpel verden (uden fundamental usikkerhed).

Ser man på bankrådgivningen i dette perspektiv bliver det langt sværere for bankrådgiverne, med teorien i hånden, at komme med anbefalinger til sine kunder. Til gengæld giver *relational banking* meget mening. Bankrådgiveren må opbygge en relation til sin kunde baseret på tillid, og i fællesskab må de finde løsninger på kundens behov. Og kunderne vil selv opsøge relationen, med en vilje til at betale en højere pris mod at reducere usikkerheden.

Udfordringen ligger i høj grad i, at hverken bankrådgiver eller kunden er i stand til at tæmme usikkerheden. Kunden vil gerne have rådgiverne til at tage beslutningerne for sig – jo færre valgmuligheder de stilles overfor des bedre. De enkelte rådgivere er dog ikke i stand til at løfte denne opgave og ofte træffes beslutninger på baggrund af tommelfingerregler og bankernes rådgivningsmodeller. Det er her den såkaldte lemminge effekt udspiller sig, hvor rådgiver og kunden følger andre, uden at lave selvstændige analyser og refleksioner, hvilket øger den systemiske risiko.

I en verden hvor både kunde og bank lever med en erkendelse af, at fremtiden er præget af fundamental usikkerhed, vil begge parter være interesserede i at opbygge en relation. Kunde og bank mødes som ligeværdige parter, da ingen af dem har endegyldige svar. Til gengæld har de hver deres information - kunden om sin egen situation og præferencer, banken om markedssituation - og sammen skal de finde de løsninger der passer dem bedst.

Bankens værdiskabelse, og dermed eksistensberettigelse, ligger i dens specialisering i at følge økonomiens udvikling og bringe denne information videre til kunden. Ideelt tildeles rådgiveren en høj autonomi i forhold til at tilpasse bankens produkter til den enkelte kunde. Banken er afhængig af at have dygtige rådgivere – men også af at have medarbejdere med en høj moral, da rådgiverens autonomi kan skabe moral hazards. En autonom rådgiver, vil have mulighed for at udvise opportunistisk adfærd – altså gå imod hensynet til banken og kunden med øje for personlig vinding. Meget tyder dog på, at mennesket i udgangspunktet er et moralsk væsen (Hodgson, 2013), og vi vil vende tilbage til, hvad der kan motivere rådgiverens adfærd.

Regelbaseret adfærd i en verden præget af kalkulerbar risiko

Hvis kunderne udviser regelbaseret adfærd mens verden er præget af kalkulerbare risici, er der virkelig åbnet op for, at bankrådgiveren kan øge kundernes velfærd. Banken kan indhente informationer og udføre beregninger som kan optimere kundens formuepleje. Men som nævnt tidligere kræver det, at banken kender kundens risikoaversion og tidspræference. Man kan forestille sig, at AI systemer kunne anvendes til at hjælpe kunden med at træffe optimale valg. Fordi risici i dette tilfælde er objektive og kalkulerbare, kan den personlige rådgivning her erstattes af digitale løsninger.

En kunde, hvis adfærd er præget af regler, vil selv erkende sin manglende evne til at optimere nytten, og en sådan kunde kan, hvad enten banken lægger op til det eller ej, vælge at opbygge en relation til sin bank. Her er det ikke afgørende, om relationen er personlig eller digital. Kunden kan frivilligt vælge at lade sig ”nudge” til, eksempelvis, højere opsparing.

I dette tilfælde har bankrådgiverne ikke nødvendigvis behov for en høj grad af autonomi, og bankrådgiveren erstattes i stigende grad af kunstig intelligens (AI).

Strategier for kunderådgivning

Vi har nu diskuteret forskellige strategier for bankrådgivning og deres berettigelse alt efter, om verden betragtes som fundamental usikker eller om vi kan transformere usikkerhed til kalkulerbar risiko, og alt efter, hvordan kundernes adfærd karakteriseres. Dette giver os følgende strategier for rådgivning (Tabel 3).

		Fremtiden er kendetegnet ved:	
Kunden ses som:		KALKULERBAR RISIKO	FUNDAMENTAL USIKKERHED
	RATIONEL	Intet behov for bankrådgivning <i>transactional banking</i>	Begrænset behov for bankrådgivning <i>transactional banking</i>
	IRRATIONEL	Behov for nadging bankrådgivning <i>transactional banking</i> finansielt supermarked	Bank og kunde vil søge mod regler <i>relational banking</i> digitalisering
	REGEL BASERET	Behov for bankrådgivning Banken ved bedst <i>relational banking</i> digitalisering	Behov for bankrådgivning Banken har ikke svaret <i>relational banking</i> kunden i centrum

Tabel 3: Mulige strategier for bankerne givet adfærd og omverden.

Til de 6 forskellige kombinationer af kundedadfærd og omverden, knytter sig forskellige strategier for bankerne. Vi bør først bemærke, at ikke alle strategier lægger op til relational banking. Som udgangspunkt giver relational banking kun mening i en verden med fundamental usikkerhed – hvor hverken bank eller kunder kan beregne en optimal adfærd. I disse tilfælde kan usikkerheden reduceres ved at bankrådgiver og kunder forenes i en relation – til fælles bedste. I en verden hvor kunde såvel som rådgiver med rimelighed kan kalkulere sandsynligheder og dermed risici, giver relational banking ikke mening – det tilføjer ingen værdi til hverken kunde eller rådgiver. I tilfælde hvor kunden er systematisk irrationel, kan banken dog benytte sig af nudging til fordel for både sig selv og kunden – men der er ikke anledning til egentlig relationsopbygning.

Man kan argumentere for, at hvis kunder er rationelle og har deres egen metode til at tildele sandsynligheder i en fundamental usikker verden, kan de foretrække transactional banking, ligesom man kan argumentere for relational banking i en kalkulerbar verden, hvis kunden, fremfor at være systematisk irrationel, benytter sig af en regelbaseret adfærd. Her kan en rådgiver, med sine rationelle kalkulationer, hjælpe kunden til at ændre den regelbaserede adfærd mod en mere rationel adfærd – men det kræver relation at påvirke en regelbaseret adfærd. Her er nudging ikke tilstrækkelig.

Kombinerer vi de 6 forskellige strategier til kunderådgiverne med de tidligere behandlede vækststrategier for banker, træder 3 af vækststrategierne frem som relevante i forhold til rådgivning. Hvis kunder er irrationelle i en kalkulerbar verden kan banken have fordel af at udvikle sig til et **finansielt supermarked**, hvor kunden kan nudges til en mere optimal adfærd på tværs af finansielle produkter (opsparingskonti, forsikring, formuepleje, pension, realkredit etc.).

En **digital strategi**, hvor rådgiveren støttes af avancerede modeller, kan både være relevant i en fundamental usikker verden hvor kunder har tendens til irrationel adfærd, men også i tilfælde, hvor kunder har en regelbaseret adfærd i en kalkulerbar verden. I begge tilfælde handler det for banken om at understøtte den relationelle rådgivning med så meget information og databehandling som muligt.

Anderledes forholder det sig, hvis kunden er kendetegnet ved en regelbaseret adfærd i en fundamental usikker verden. Her kan banken ikke postulere at have svar – f.eks. hvor stor risiko der er forbundet med et aktiv. Og kunden formår ikke selv at formulere sin risiko aversion. Her kan banken virkelig vinde på at opbygge en relation til sin kunde – med **kunden i centrum** fremfor de digitale modeller.

Man kan med fordel sammenligne bankernes strategi med sundhedssystemets. Her kan man også indtage forskellige positioner i forhold til borgerne – er borgerne rationelle individer der optimerer deres sundhed, irrationelle eller regelbaserede? Ses sundhedsvidenskaben som en eksakt videnskab der altid har de rette svar, eller er der ubesvarede spørgsmål med tilknyttet fundamental usikkerhed? I Danmark har vi valgt at bygge sundhedssystemet op omkring familielæger, med det formål at skabe relation mellem læge og borger – måske i erkendelse af, at borgeren ikke altid er god til at optimere sin egen sundhed mens lægevidenskaben ikke altid har eksakte svar. Som kunden i centrum strategien, kan familielægen begrundes i regelbaseret adfærd i en fundamental usikker verden.

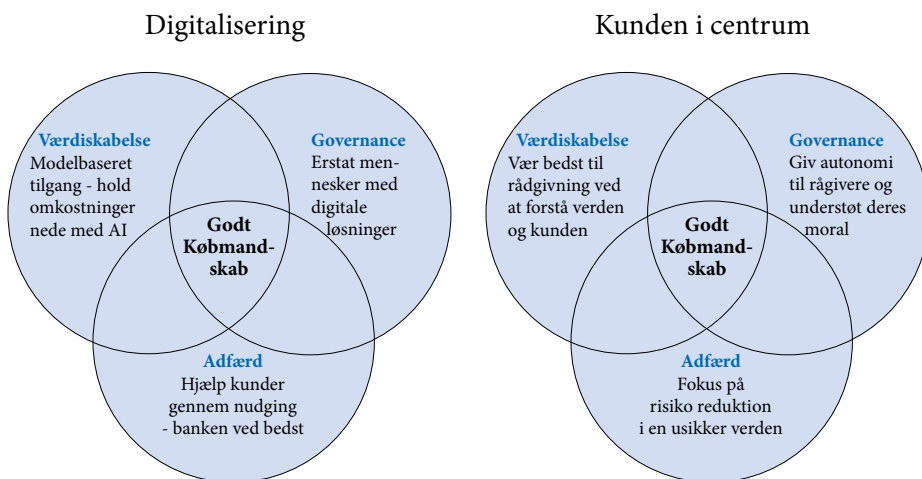
Digitalisering eller kunden i centrum?

På baggrund af vores gennemgang af forskellige vækststrategier for banker, samt forskellige måder at betragte bankkundens adfærd og behov for rådgivning, tegner der sig to forskellige modeller for, hvordan man får det gode købmandskab tilbage i bankdriften (se figur 5).

Digitalisering af bankrådgivningen

En satsning på digitalisering af kunderådgivningen kan begrundes på flere måder. Hvis man betragter fremtiden som værende usikker men ”tæmmelig” i forhold til at tildele sandsynligheder og dermed kalkulere risici, er digitalisering et meget stærkt værktøj. Det gælder uanset om mennesket adfærd betragtes som rationel, irrationel eller regelbaseret. Med den dominerende tilgang til beregning af sandsynligheder, vil tilgængeligheden af ”big data” kun gøre sandsynlighederne mere præcise, og kombineres dette med kunstig intelligens vil digitaliseret kunderådgivning altid vinde over personlig rådgivning.

Eksistensen af irrationalitet eller regelbaseret adfærd kan dog indebære moral hazard for banken. Banken kan udnytte kundens begrænsede rationalitet til sin egen fordel – men *den gode bank* gør det naturligvis ikke. Ved irrationel adfærd vil den gode bank sætte nudges op, der styrer kunden udenom de typiske adfærdsmæssige ”fejl”. Ved regelbaseret adfærd vil banken, gennem digitale løsninger, stille sin ekspertise til rådighed for kunden.



Figur 5: To forretningsmodeller for godt købmandskab: digitalisering og kunden i centrum.

Kunden i centrum

Betragter man derimod verden som værende fundamental usikker og præget af systemisk usikkerhed, er digitalisering ikke nogen garanti for bedre rådgivning. Større datagrundlag og mere ”intelligent” bearbejdning af data, giver ikke nødvendigvis bedre informationer om morgendagen. Kunden har behov for rådgivning – men banken ved ikke nødvendigvis bedre. I dette tilfælde kommer relational banking til sin ret da kunden vil føle et behov for at opbygge tillid til sin rådgiver – ligesom rådgiveren har behov for at lære sin kunde at kende for at tilpasse tilbud bedst muligt. Kun gennem personlig relation kan rådgiveren vurdere kundens præferencer.

Både kunde og bank/rådgiver vil have fokus på at afdække risici i en fundamental usikker verden – og kunden kan have sin egen opfattelse af sandsynligheder for fremtidige udviklinger.

Forandringer i det 21. århundrede

Vi bør stille os selv spørgsmålet, om noget har ændret sig i forhold til de 6 forskellige strategier gennem de seneste årtier? Vi har allerede diskuteret forandringskæbereg, men må nu tage adfærd og usikkerhed med i betragtningen. Ser vi på kundernes adfærd, har uddannelsesniveauet været for opadgående, specielt siden 70’erne. Samtidig har digitaliseringen givet kunden adgang til ikke blot informationer, men også informationsbearbejdning. Uddannelse og digitalisering kan have rykket ved de begrænsninger for menneskelig adfærd som Herbert Simon tog afsæt i med begrebet *bounded rationality*. I dag kan computeren hurtigt klare opgaven for os.

I forhold til grænsen mellem fundamental usikkerhed og kalkulerbar risiko, har verden dog bevæget sig i den modsatte retning. I 1900-tallet var arbejdslivet typisk mindre omskiftelig for bankens kunder – der var mindre usikkerhed i beregninger af den forventede livstidsindkomst. Verden er blevet mere omskiftelig. Virksomheder, og hele industrier, forsvinder og opstår. Samtidig stammer en større del af kundernes livstidsindkomst fra andre kilder end en fast arbejdsindtægt, så som finansielle investeringer (inkl. Pensionsopsparing) og gevinster på reale aktiver i form af fast ejendom. I 1970 kan det have været en ganske fornuftig tilnærmelse for banken at betragte usikkerhed som beregnelig risiko – men i dag forekommer verden at være længere væk fra denne tilnærmelse.

De gennemgribende liberaliseringer af de finansielle markeder siden 1980'erne kan også have skubbet til grænsen mellem fundamental usikkerhed og kalkulerbar risiko, ligesom de kan have påvirket kundernes adfærd. Med liberaliseringerne tildeles kunden større ansvar ift. at håndtere gæld og formue over livsforløbet, ramme en passende belåningsgrad af fast ejendom, sikre en rimelig pensionisttilværelse etc. Inden 80'erne var den danske pensionsmodel i højere grad en "pay-as-you-go" model ligesom der var begrænset adgang til belåning af friværdis. Danskerne har fået større frihed til at flytte indkomster og udgifter over tid – men hermed også mere ansvar. Og danskerne har i høj grad benyttet sig af dette tilbud – måske med større usikkerhed til følge. Finanskrisen havde næppe ramt Danmark med samme styrke, hvis danskerne ikke havde kunnet tage lån i friværdis (Juselius, 2019).

Hertil kommer ændringer i kølvandet på finanskrisen, hvor kundernes loyalitet er blevet mindre og tilliden til bankerne er udfordret, hvilket har udfordret bankerne i deres fastholdelse af kunderne. Kunderne har fået en bevidsthed om forekomsten af asymmetrisk information – at de ikke har adgang til alle de oplysninger banken ligger inde med, hvilket kan have bidraget til større mistillid til bankerne. For at genskabe tilliden har mange banker selv ændret deres incitament programmer. Lovgivningsmæssigt er der ligeledes kommet tiltag, som tvinger bankerne til at give flere oplysninger omkring kundernes omkostninger og ligeledes fjerner nogle indtjeningsmuligheder. Eksempelvis er det ikke længere lovligt at modtage formidlingsprovision fra investeringsforeninger og den årlige omkostningsprocent skal oplyses.

Disse forandringer peger i retning af, at bankerne kan være godt tjent med en strategi, der sætter kunden i centrum. Men en sådan strategi kræver meget af kunderådgivningen og af bankens governance. Er bankerne og rådgiverne klar til en strategi, der sætter kunden i centrum?

Kunderådgivernes rammer og motivation

De to forskellige modeller for godt købmandskab i bankerne, *kunden i centrum* og *digitalisering*, kræver to forskellige interne governance former i banken. At genfinde det gode købmandskab kræver ikke blot indsigt i kundernes adfærd, men bestemt også indsigt i rådgivernes adfærd. Sidstnævnte er i høj grad er betinget af de arbejdsforhold, som de får stillet til rådighed – arbejdsforhold der både er bestemt af bankens interne governance og den eksterne lovgivning som bankerne er underlagt. Især hvis bankerne vælger strategien *kunden i centrum*, stilles der store krav til hvordan medarbejdere kontrolleres og motiveres.

Tillidsbruddet i kølvandet på finanskrisen har betydet, at der er kommet stor fokus på rådgivernes håndtering af kunderne. I 2014 lavede Finansrådet en undersøgelse der viste, at hver fjerde bankrådgiver har stået i en interessekonflikt mellem bank og kunde. Aktionærernes afkastmål betød, at de enkelte rådgivere blev målt og evalueret på deres indtjening til banken. Dette kombineret med besparelser og dertil knyttede fyringsrunder pressede rådgiverne i deres arbejde. Der er intet der tyder på, at presset på rådgiverne er blevet mindre. Forventet afkast er fortsat højt, der er stadig fyringsrunder, compliance, og finanstilsynet har aldrig haft større indflydelse på rådgivernes arbejde end i dag.

For at forstå rådgivernes adfærd, er det interessant at dykke ned i begrebet motivation, hvad er det, der motiverer en medarbejder? Daniel Pink (2015) udfordrer i sin bog den traditionelle opfattelse, hvor nøglen til at motivere sine medarbejdere er pisk eller gulerod. Dette har kun effekt i de tilfælde hvor arbejdet er mekanisk og rutinepræget. Hvis dette ikke er tilfældet, vil den traditionelle ledelsesstil ofte føre til den direkte modsatte effekt end den ønskede. Daniel Pink skriver i sin bog følgende advarsel omkring mål og ydre belønning (eller straf):

Mål kan forårsage systematiske problemer for organisationer på grund af indsnævret fokus, uetisk adfærd, øget risikotagning, nedsat samarbejde og nedsat indre motivation. Udvis forsigtighed, når du anvender mål i din virksomhed. Pink (2015, s. 65)

Privatkunderådgiverne er i høj grad underlagt mål for deres arbejde, og præstationen bliver løbende evalueret i systemer, hvor det er muligt at måle bankernes indtjening på de enkelte kunder. Finansforbundets undersøgelse fra 2014 bekræfter ligeledes at 79 % af privatkunderådgiverne har personlige salgsmål, og dette tal er steget fra 57 % i 2008. Der er i de danske pengeinstitutter incitamentsprogrammer, men langt størstedelen af privatkundernes aflønning er

overenskomstbaseret og disse incitamentsprogrammer synes ikke at påvirke rådgivernes arbejde (Budolfson, 2020).

Pink definerer i sin bog tre faktorer der skal være opfyldt for at medarbejdere er motiveret (når basale belønninger er tilstrækkelige og retfærdige): Formål, Autonomi og Mestring. Disse faktorer bliver afgørende ved arbejde, der er heuristisk (modsat algoritmisk)¹⁸, hvor selvstændighed, kreativitet og problemløsningsorienteret er vigtigt. Alt det vi forventer af vores bankrådgiver. Hvordan passer disse faktorer med de rammer bankrådgiverne stilles overfor i dag:

Formål:

Hvis man læser bankernes mission, vision og strategi, er det tydeligt, at bankerne er meget bevidste om deres samfundsrolle og relationen til kunderne. Kaster man et blik på de enkelte kunderådgivers hverdag, tegner der sig ofte et andet billede. Bankerne er aktieselskaber noteret på børsen, hvor aktierne er spredt ud til mange aktionærer med relativ høje afkastkrav, og det presser i høj grad rådgivernes arbejde (Budolfson, 2020). Pink (2015) argumenterer for at rigdomsmaksimering som motivationsfaktor er svært at opretholde, specielt hvis man som medarbejder er drevet af en indre motivation. Selv medarbejdere, der motiveres af ydre faktorer, kan ikke bibeholde gejsten på den lange bane, og slet ikke hvis det er andres rigdom, f.eks. aktionærernes afkastkrav eller ledelsens incitamentsprogrammer. Et andet fokusområde der har stor betydning for rådgivernes arbejde i dag, er problematikkerne omkring hvidvaskning. Finanstilsynet har i dag meget større fokus på pengeinstitutterne og et stort antal medarbejder arbejder i dag med compliance. Alene i 2019 modtog SØIK over 50.000 indberetninger med mistanke om hvidvaskning. Rigsrevisionen har efterfølgende kritiseret SØIK for ikke at have ressourcer til at følge op på indberetningerne, hvilket selvfølgelig er til stor frustration for de medarbejder der har lavet indberetningerne (Budolfson, 2020).

Autonomi:

Denne faktor skal ikke sammenstilles med uddelegering, som ifølge Daniel Pink blot er at gøre indhegningen større og åbne lågen en gang i mellem. Autonomi udspringer fra at folk *ønsker* at være ansvarlige – at blive bedre til deres arbejde ved f.eks. selv at opsøge viden. Det kræver at de får kontrol over deres opgave, deres tid, deres teknik og deres team. De fleste bankrådgivere er i dag låst i bankens rådgivningsmodeller og mu-

¹⁸ I forhold til vores tidligere diskussion, kan man arbejde algoritmisk med risiko, mens fundamental usikkerhed kræver heuristiske kompetencer.

ligheden for at tænke i nye løsninger er begrænset. Her bliver rådgiverne også presset, da de i stigende grad bliver styret i forhold til, hvilke kunder de må ekspedere og hvordan. Michael Budolfson (2020) nævner at nogle kunder skal henvises til netbank, på trods af at de enkelte bankrådgivere ønsker at rådgive kunden, hvilket synes at være til stor frustration for mange rådgivere.

Mestring:

Dette handler om medarbejders ønske om at dygtiggøre sig og udvikle deres kompetencer. Finansforbundet (2014) undersøgelser viser, at rådgiverne føler sig kompetente: de er faglig stolte og føler sig rustet til at kunne håndtere rollen som både rådgivere og sælgere. Mestring skal her forstås dynamisk. Føler rådgiverne, at deres kompetencer øges – altså deres ønske om og mulighed for at kunne fordybe sig og tænke i nye løsninger. Store kundeporteføljer betyder, at tiden til at gøre dette er begrænset. Rådgivningsmodellerne og produkterne bliver skabt ud fra en top-down tilgang, og rådgiverne bliver ikke involveret i at skabe løsningerne og modellerne. Men der er dog flere tilfælde, hvor kunderådgiverne efterfølgende har reageret på produkter, der var uhensigtsmæssige. Et eksempel på dette er Flexinvest Fri-sagen, hvor Danske Bank blev pålagt at godtgøre kunderne for deres tab, efter at banken havde solgt et produkt til kunde, hvor det forventede afkast var negativt (Budolfson, 2020). Desværre gik der flere år, før rådgivernes reaktion blev taget alvorligt.

At sætte kunden i centrum kræver motiverede, kompetente og autonome kunderådgivere med høj moral. Ifølge Budolfson (2020) har de danske banker kompetente medarbejdere med høj moral. Det er ikke her udfordringen ligger. Autonomien er imidlertid klemmt – både af den interne og den eksterne governance. Såvel lovgivning, finanstilsyn samt bankernes ledelse har forsøgt at råde bod på de ”synder” finanskrisen afslørede, ved større kontrol af den enkelte medarbejders arbejde, og indskrænkning af medarbejderens autonomi. Samtidig er medarbejderne blevet pålagt ekstra arbejdsopgaver i forhold til rapportering. Kunderådgiverne har fået flere kunder – til gengæld har de modeller til at foretage kreditvurderinger mv., hvilket også begrænser autonomien. En sideeffekt kan, med udgangspunkt i Pink, være mindre motiverede medarbejdere.

En anden fare for banken er, at øget autonomi hos rådgiveren med strategien kunden i centrum, kan betyde at human kapital opbygges og fastholdes hos rådgiveren. Ved et jobskifte er der risiko for, at viden om kunden flytter ud af banken. Bankerne har i mange år haft stor fokus på dette gennem implementering

af stærke CRM-systemer, men disse vil kunne vise sig at være utilstrækkelige, hvis strategien øger fokus på den personlige relation.

Disse forhold kan lede bankerne mod en digitaliseringsstrategi fremfor at sætte kunden i centrum. En digitaliseringsstrategi er imidlertid mere udsat for international konkurrence og fintech disruptions.

Konklusion

De danske banker har valgt en strategi hvor de fastholder deres privatkunder gennem relationsopbygning. Dette giver potentiale for et godt købmandskab, hvor bankerne skaber værdi for kunder og samfund gennem finansiell rådgivning. Men skal strategien lykkes må flere forhold være på plads:

- Bankerne må formå at skabe en forretningsmodel, der også genererer overskud til bankens ejerkreds. Den største trussel her er konkurrencen fra store internationale banker.
- Betaling for rådgivning bør forsat tilknyttes produktet, men der bør stilles krav om transparens.
- Kunderne skal se en interesse i at opbygge en relation til banken.
- Bankrådgiver må være i stand til at yde en finansiell rådgivning, der er tilpasset den enkelte kunde. Hvis ikke dette sker, kan kunderne være bedre tjent med billigere internationale tilbud.
- Bankernes governance må give den enkelte bankrådgiver magt til at udføre den individualiserede rådgivning.
- Statens governance må give bankerne magt til at udføre den individualiserede rådgivning.
- Såvel den enkelte rådgiver som bankens ledelse og den statslige myndighed må have en fornemmelse af menneskelig adfærd således at der rådgives og lovgives med og ikke imod den faktisk observerede adfærd.

De danske banker står i en situation hvor udviklingen kan gå to veje: 1. De danske privatkunder kan vælge at være prisbevidste og fravælge bankernes tilbud om relationsopbygning og finansiell rådgivning. Det vil skabe en utrolig vanskelig situation for de danske banker, der risikerer at tabe privatkunderne til store internationale banker. Det kan også risikere at stille de danske privatkunder i en sårbar situation. Privatkunder er siden 1980'erne blevet tildelt en høj grad af finansielt ansvar (frihed), og kan uden at nogen griber ind få bragt sig selv i en gældsfælde eller i en situation, hvor der ikke er nok opsparing til en tilfredsstillende pensionisttilværelse. 2. Bankerne skal overbevise de danske privatkunder om, at det tjener et fælles formål at opbygge en relation til sin bank og modtage rådgivning

fra banken. Men det kræver at såvel bankens governancestruktur som den enkelte bankrådgiver har en forståelse af, hvad der driver privatkundernes adfærd.

Litteratur

- Abilgren, K., N.L.Hansen & A.Kuchler (2016), Overoptimism and house price bubbles. Working paper no.109. Danmarks Nationalbank.
- Bolton, P., Xavier F., L. Gambacorta & E. Mistrulli (2013). Relationship and Transaction Lending in a Crisis. BIS working paper no.417.
- Boot, A.W.A. (2000). Relationship banking: What do we know? Journal of financial intermediation, vol. 9 pp.7-25.
- Boot, A.W.A. & A.V. Thakor (2000). Can relationship banking survive competition? The Journal of Finance, Vol.LV no.2 pp.679-684.
- Bornfeld, C. (2014). Digital banking. Nordea. https://www.nordea.com/Images/33-41728/2014-11-08_141108-Digital-Banking-Christian-Bornfeld_EN.pdf
- Boyd, J.H. & M. Gertler (1995) Are Banks Dead? Or Are the Reports Greatly Exaggerated? NBER Working Paper No. 5045
- Bruun, C. (1995). Logical structures and algorithmic behaviour in a credit economy. PhD dissertation. Aalborg University.
- Bruun, C. (2021). Intuitions about Welfare – under the constraint of computability. I Keynesian, Sraffian, Computable & Dynamic Economics - theoretical and simulational (numerical) approaches, ed. By K.Vela Velupillai, Palgrave Macmillan, London, 2020
- Budolfsen, M. (2020), Interview foretaget af Helle Grandt Aaen & Charlotte Bruun, januar 2021.
- Chuah, S. & J.Devlin (2011). Behavioral economics and financial services marketing: a review. The international journal of bank marketing, Vol. 29 No.6 pp.456-469.
- CGI (2014), Understanding Financial Consumers in the Digital Era. cgi.com (konsulentvirksomhed).
- Eriksson, K. & C. Hermansson (2014). Searching for new saving behavior theories: How relationships between banks' customers and advisors affect household saving. International journal of bank marketing, Vol.32 No.4 pp 279-299.
- Finansforbundet (2008), Undersøgelse af rådgivere / sælgerrollen
- Finansforbundet (2014) Privatkunderrådgivning (<https://www.raadtilpenge.dk/~media/PPP/Bankraadgiver/Michael-Budolfsen-Finansforbundet.pdf?la=da>)

- Finansdanmark (2018) Institutter Filialer Ansatte. <https://finansdanmark.dk/toerre-tal/institutter-filialer-ansatte/>
- Forbrugerrådet Tænk (2015). Ungdomsliv på kredit – gældsproblemer i forbrugersamfundet.
- Greenwald, B. & J. E. Stiglitz (2003), Towards a new paradigm for monetary economics, Cambridge university press.
- Hodgson, G. (2013) From Pleasure Machines to Moral Communities: An Evolutionary Economics without Homo Economicus (University of Chicago Press)
- James, C. & J. Houston (1996). Evolution or Extinction: where are banks headed? Journal of applied corporate finance, Vol.9 no.2.
- Juselius, K. (2019), Bobler, kriser, ubalancer – og den finansielle sektor. Ugebrevet Mandag Morgen, 20 aug. 2019.
- Keynes, J. M. (1921). A Treatise on Probability. Dover Publications.
- Keynes, J. M. (1936), The general theory of Employment, Interest and Money. Palgrave Macmillan
- Khanna, S. & H. Martins (2018), Six digital growth strategies for banks. McKinsey & Company.
- Kurz, M. (1997) Endogenous Economic Fluctuations: Studies in the Theory of Rational Belief, Chapter 12 Studies in Economic Theory, issue 6
- Kydland, F.E. & Prescott, E.C., 1977. "Rules Rather Than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans," Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 85(3), pages 473-491, June.
- Loyaltygroup (2018). Brancheindex Bank. <https://loyaltygroup.dk/brancheindex-bank/>
- Mandelbrot, B. & R.L.Hudson (2004). The (mis)behavior of markets – a fractal view of risk, ruin, and reward. Basic Books.
- McCauley, J.L. (2004), Dynamics of Markets – econophysics and finance. Cambridge university press.
- Morgan, R.M & S.D.Hunt, (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing". Journal of Marketing. Vol.58, July, pp.20-38.
- Mybanker.com (2018). Hver fjerde dansker har skiftet bank de seneste 5 år. <https://www.mybanker.dk/artikler/hver-fjerde-dansker-har-skiftet-bank-de-seneste-5-aar/>
- Pink, Daniel H. (2015). Motivation, Den overraskende sandhed om, hvad der motiverer os, Akademisk Forlag Business.
- PWC (2016). Retail Banking 2020 - Evolution or Revolution.
- Shefrin, Hersh (2007). Beyond Greed and Fear - Understanding behavioral - finance and the psychology of investing. Oxford University Press.
- Shefrin, Hersh & Richard Thaler (1978). An Economic Theory of Self-Control. NBER working paper No.208.

- Simon, H.A. (1999), Models of Bounded Rationality: Empirically grounded economic reason. MIT press
- Spencer, N & I.Bright (2017), "Banking on behavioural change". Behavioral Economics guide 2017.
- Tvede, L. (1993). Dødsspiralen – Konjunkturproblemet i videnskaben – fra John Law til kaosteori. Samfundslitteratur.
- Tversky, A. & D. Kahneman (1982). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. In "Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. Ed. By D.Kahneman, P.Slovic & A.Tversky. Cambridge university pres.
- Whitley, Richard (2009). Changing competition models in market economies: the effect of internationalisation, technological innovation and academic expansion on the conditions supporting dominant economic logics. Manchester Business school working paper no.572.
- World Bank. 2012. Chapter 3: The Role of the State in Promoting Bank Competition in Global Financial Development Report 2013 : rethinking the role of the state in finance (English). Global financial development report. Washington DC ; World Bank.
- World Bank (2020) Global Financial Development Report 2019 / 2020: Bank Regulation and Supervision a Decade after the Global Financial Crisis.

Appendix A: Whitley's konkurrence modeller:

Whitley (2009) beskriver syv forskellige konkurrencemodeller, inspireret af Porters generiske strategier, og analyserer, hvordan de forskellige konkurrencemodeller påvirkes af ændrede forhold i omverdenen.

Dominerende konkurrenceparameter				
Volumen	PRIS		KVALITET	
	LAV	Udenfor / Udkonkurreret af globalisering	Håndværk	LAV
			FCP - Flexible Customised Production	HØJ
	HØJ	Fordisme Masseproduktion	DQP - Diversified Quality Production	LAV
		Opportunisme tilpasser sig efterspørgsel	MPDG - Flexible Mass Production of Differentiated Goods and Services	HØJ
	Disruption Discontinuous Innovation			Fleksibilitet

Tabel A1: Konkurrencemodeller. Kilde: Whitley (2009)

Vi har allerede udelukket priskonkurrence for bankernes vedkommende – var pris det eneste det handlede om, ville danskerne bankforretninger allerede være koncentreret hos nogle få internationale spillere. De mindste banker er allerede forsvundet fra markedet – derfor udelukker vi også ”håndværk” som forretningsmodel. De relevante strategier er således:

Flexible customized production (FCP): Fleksibilitet i produktet, så det kan tilpasses den enkelte kunde.

Diversified quality production (DQP): Masse produktion med kvalitetsfokus.

Flexible mass production of differentiated goods (MPDG): Som DQP - men større fleksibilitet gennem modulisering.

Discontinuous Innovation: Stort marked med pris eller kvalitetsfokus. Adskiller sig ved at have adgang til risikovillig kapital og høj grad af modulisering.

Den konkurrencemodel de danske banker traditionelt har set sig selv i, er *flexible customized production of goods and services* (FCP), hvor der opereres med lav volumen, men til gengæld med stor fleksibilitet. Under denne konkurrenceform var der plads til mange små specialiserede banker, enten geografisk specialiserede (lokalbankerne) eller funktionelt specialiserede (landmandsbanken, arbejdernes landsbank etc.). Globaliseringen og digitaliseringen har imidlertid presset bankerne ud af denne konkurrencemodel. Digitaliseringsløsninger er for dyre for små selvstændige enheder.

Bankerne er presset ind i konkurrencemodeller, hvor der kræves større volumen. Det kan ske enten i *Diversified quality production* (DQP) eller *Flexible mass production of differentiated goods and services* (flexible MPDG), hvor sidstnævnte kræver evne til hurtigt at tilpasse sig ændringer på markedet eller i teknologien. Banker har meget svært ved at udvise den grad af fleksibilitet, der kræves på et flexible MPDG marked - både på grund af den omfattende lovgivning de er underlagt, men også fordi kunderne er mere konservative og måske ikke selv erkender behovet for bankservices.

Bankerne må altså overleve ved at konkurrere på forholdsvis høj volumen og en evne til at levere kvalitetsprodukter med et vist element af håndværk - den veluddannede bankrådgivers ydelser (DQP). Sammenlignes bankernes konkurrencemodel med den skelnen der i Bolton et al. (2013) foretages mellem *transaction lending* med fokus på pris og *relationship lending* med fokus på kvalitet, må de mindre nationale banker netop fokusere på kvalitet og overlade de prisbillige

alternativer til store internationale banker. På det danske marked kan udviklingen fra FCP konkurrencemodellen til DQP ses på flere måder:

- Der er sket et stort fald i antallet af danske banker, og især er der ikke mange specialiserede banker tilbage.
- De danske banker har satset på *relational banking*, hvor man konkurrerer ved at opbygge en relation til kunden. Herved fokuseres på kvalitet fremfor pris.
- På trods af kvalitetsfokus er der begrænset fleksibilitet i de produkter privatkunderne tilbydes. Dette skyldes hovedsagelig to ting; governance – både den eksterne og den interne, og digitaliseringen.

Whitley opererer med tre forskellige ændringer i omverdenen som udfordrer virksomheder; globalisering, digitalisering og generel stigning velfærd og uddannelse¹⁹. Ændringerne giver både muligheder og udfordringer, men netop bankernes konkurrencemodel, DQP, oplever ifølge Whitley flere udfordringer end muligheder. Internationalisering truer dem i forhold til store internationale spillere med mere fokus på pris end kvalitet, digitalisering truer i forhold til, hvor let serviceydelsen kan outsources. Endelig truer den videnskabelig udvikling i form af kunstig intelligens og øget uddannelsesniveau samt adgang til information gør kunderne mere selvstændig og forhandlingsstærke.

19 Whitley opererer med følgende 4 ændringer;(1) Internationalisation, (2) Collapse of state socialism, (3) ICT innovation og (4) Income growth, expansion of higher education, and public services.

8. Målet om godt købmandskab i fodboldens kompleksitet og sammenhængskraft

- AaB som case for den moderne fodboldklub

KENNETH CORTSEN, JOHN HIRD OG PETER KVISTGAARD

Introduktion

At fodbold er verdens mest populære sportsgren (Giulianotti, 1999; Kuper & Szymanski, 2012) betyder, at mange interessenter er tilknyttet (Foster, Greyser & Walsh, 2006; Senaux, 2008; Zagnoli & Radicchi, 2010; Cortsen, 2016; Foster, O'Reilly & Dávila, 2016). De mange interessenter og den betragtelige økonomi, som fodboldens popularitet på verdensplan er forbundet med, resulterer i en ledelsesmæssig kompleksitet (Cortsen, 2018). Til trods for dette har sportsmanagement- og fodboldforskning relativt få år på bagen, hvorfor nye videnskabelige koblinger mellem teori og empiri kan bidrage med nye indsigter til fodboldøkonomi og fodboldledelse og understrege behovet for at udvise godt købmandskab. Formålet med dette casestudie¹ er at undersøge, hvordan den ledelsesmæssige kompleksitet og sammenhængskraft i en moderne fodboldklub udfolder sig i forhold til adfærd, governance og værdiskabelse. Meningen er at give fodboldklubber nye værktøjer til at lede i kompleksitet, udvise godt købmandskab og dermed stå stærkere i konkurrencen om at vinde interne og eksterne interessenters gunst.

Ledelsesmæssig kompleksitet

Hvordan spiller den ledelsesmæssige kompleksitet sammen med godt købmandskab i en fodboldklub som AaB? Dent (1999) redegør for kompleksitet som en tilgang til forskning og virkeligheden, der afspejler et syn på verden som værende 'under udvikling'. Det står som en kontrast til det, som Dent kalder det traditionelle verdenssyn, der er funderet i kausale og reduktionistiske

¹ AaB som case.

antagelser om verden. Komplekse systemer involverer på den måde multidimensionelle interaktioner eller netværk (Smith, 2004). Sidstnævnte er i tråd med organiseringen i sportens verden, jf. overliggende forbund og 'governing bodies', de dertilhørende klubber og de forgrenede og komplekse interaktioner og netværk, som findes inden for denne kontekst. Det er en relevant pragmatisk refleksion, da det er nemmere at adskille ting i teoretisk forstand fremfor indenfor fodboldens praksis. Den tese hersker også indenfor interessenternes oplevelse af godt købmandskab. Denne oplevelse er typisk ikke fragmenteret, men et resultat af en helhedsoplevelse. De komplekse interaktioner og netværk er ikke blevet mindre i takt med professionaliseringen og kommerialiseringen i fodboldøkonomien, som har trukket sporten længere væk fra rollen som 'public service' tilbud og trukket skarpere linjer mellem elite- og breddefodbold². Det er sket, selvom godt købmandsskab ofte findes i en tilstand af interaktioner mellem forskellige interessentgrupper i fodboldens forsyningskæde. Komplekse systemer indeholder desuden ikke-lineær adfærd. Derfor hersker der en adfærd, som indeholder uforudsigelighed i relation til organisatoriske input. Komplexiteten i sportsorganisationer kan tilskrives en tilstand mellem det forudsigelige og uforudsigelige³ og dermed det, som Peters (1992) begrebsliggør som "*the edge of chaos*" eller, at organisationen ofte er i en tilstand af kaos (Smith, 2004, s. 70). Det er her, at adfærdsskabende kultur og det ledelsesmæssige paradigme om at gøre de rigtige ting og gøre dem rigtigt kommer ind og spiller sammen med 'governance' for at kunne skabe værdi. Ledelsesfokus på at gøre at gøre det rigtigt i denne kontekst er dog komplekst i sig selv, hvilket diskuteres yderligere i det senere afsnit om adfærd som kulturskabende element. Det skyldes, at det at gøre de rigtige ting samt at gøre dem rigtigt er i interaktion med såvel adfærd som kultur, og da adfærd og kultur rummer subjektivitet og menneskers mangfoldighed, er disse fænomener også i sig selv komplekse og dermed medskabere af den ledelsesmæssige kompleksitet.

-
- 2 Tænk over værdien i at lave en 'ny Henrik Dalsgaard' for AaB – en spiller, som kom fra serie 2 fodbold og endte på det danske landshold og spillede for Danmark ved VM i Rusland i sommeren 2018.
 - 3 Fodboldklubber befinder sig m.h.t. kompleksitet i dette genstandsfelt. AaB stod ovenpå afslutningen på 2018-2019 sæsonen efter en placering udenfor top-6 i en position, hvor forventningerne til 2019-2020 sæsonen hos mange i offentligheden bar præg af endnu en sæson udenfor det absolutte spotlight, og hvor nogle forventninger sågar bar præg af en kamp for at undgå nedrykning. Nu står klubben dog i en anden situation som nummer 3 i Superligaen efter 8 kampe i 2019-2020 sæsonen (vel at mærke på tidspunktet for skrivelsen af dette bidrag), hvilket understreger opgørelsen mellem det forudsigelige og ikke forudsigelige.

Kompleksitet i fodboldorganisationer

Dynamik, forstyrrelser, usikkerhed og forandringsprocesser er grundparametre i ledelse af moderne organisationer. Fodboldklubber er ikke en undtagelse. Professionaliseringen og kommercialiseringen af fodboldklubber i løbende interaktion med disse grundparametre, skaber stigende ledelsesmæssige krav.

Eksempelvis peger et interview med en brancheforening for købmænd på, at godt købmandskab handler om at gøre en forskel lokalt via evnen til at indtage en position i lokalsamfundet samt at levere ydelser til den rigtige pris på rette tid og sted. Yderligere fremhæver interviewet, at godt købmandskab er centreret om en serviceorientering, der etablerer positive menneskelige relationer via købmandens positionering i markedet og lokalområdet. Det bliver altså et spørgsmål om, hvordan organisationen præsenterer sig, og hvordan det gode købmandskab løftes af organisationen, dens medarbejdere og kunderne i skøn forening. Det gode købmandskab repræsenterer en god stemning, et varmt udtryk og et sted, hvor kunderne føler sig hjemme (Løvbjerg, 2019). Godt købmandskab fra den traditionelle købmandsbranche kan på den måde paralleliseres til fodboldbranchen, da interaktionen mellem interessenterne er vital for helhedsoplevelsen. Almindeligvis er holdet (kampe og træning), som udgøres af trænere og øvrige stab samt spillerne kerneproduktet i en fodboldklub. Hvad enten der er tale om breddedelen eller elitedelen i en fodboldklub skal der være en serviceorientering og nogle positive menneskelige relationer mellem holdet og målrettet mod medlemmerne (f.eks. spillerne i en breddeklub) eller mod kunderne i butikken (f.eks. B2C- og B2B-delen af en professionel klub), da dette arbejder positivt mod at sikre en god positionering i lokalområdet for bredde- og eliteklubber. Som købmandsbranchen særligt i de seneste par årtier har oplevet, er forandring blevet hverdag (Wagner, 2018), og den tilstand kan fodboldbranchen også genkende. Med andre ord er glæden ved de gode relationer, både til f.eks. medarbejdere og kunder en grundessens i processen med at interagere med interessenterne, og med denne 'finger på pulsen' tilgang sikres der en forståelse for, hvad interessenterne vil have i dag og i fremtiden (Andersen, 2019).

Skal godt købmandskab realiseres i en fodboldklub, handler det derfor om at tackle eller udnytte den ledelsesmæssige kompleksitet, som er relateret til dynamikken, forstyrrelserne, usikkerheden og forandringsprocesserne. Denne kompleksitet kan f.eks. opstå baseret på faktorer som skader, medlemstilgang eller -frafald, spillerkøb og -salg, kundefremgang, medarbejdertilgang eller -afgang, forandring af spillestil eller usikkerhed qua ændring i turneringsformater. Kompleksitetsledelse er en systematisk tilgang til at udarbejde fremgangsmåder og metodikker, som kan afhjælpe ledelsesmæssige udfordringer, som opstår pga. kompleksitet (Grösser, 2017). Dette løftes af godt købmandskab via bl.a. serviceorientering og positive relationer. Behovet for ledelsesmæssige fremgangsmåder

og metodikker til at navigere en organisation igennem kompleksitet opstår qua interaktionen med interne og eksterne elementer i den verden, som fodboldklubben definerer og ser sig som en del af, jf. ovennævnte faktorer, som i øvrigt ikke er udtømmende, da der i en fodboldklub er pres fra alle sider. Det kan f.eks. være i interaktion med interne interessenter som spillere, trænere og ledere, og der er også pres på udvalgte positioner, f.eks. chefræner, fra bestyrelsen og sportsdirektør, men også nogle gange fra trænerstab eller spillertrup. Det kan også inkludere interaktion med eksterne interessenter som kommunen, skoler, DBU eller for den sags skyld fra sponsorer. Den ledelsesmæssige kompleksitet i en fodboldklub finder altså sted i interaktion mellem diverse aktører. Marti (2007) adskiller på den måde kompleksitetsledelse ud fra interne og eksterne dimensioner.

Den interne kompleksitet kan vedrøre produktbaseret kompleksitet (f.eks. om produktudbuddet i en fodboldklub er tidssvarende), organisatorisk kompleksitet (f.eks. spændinger mellem medlemmer af ledelsen og spillere) eller produktionskompleksitet (f.eks. om produktionsineffektivitet i udviklingen af flyvefærdige elitespillere influerer klubben).

Den eksterne kompleksitet består af krav fra eksterne interessenter (f.eks. hvad omkringliggende skoler ønsker for at gå ind i et yderligere samspil med klubber, eller hvad 'ikke-aktive' fodboldspillere motiveres af for at træde ind som medlemmer i klubben), konkurrencemæssige kræfter (f.eks. alle de tilbud, som konkurrerer om folks tid og penge, og derfor kan afholde folk fra at engagere sig i regi af klubben), eller den teknologiske udvikling (f.eks. hvordan klubber udnytter data-drevne muligheder, som skaber bedre grobund for appellerende 'gamification' omkring klubbens træningstilbud). Det stiller krav til en fodboldklubs omstillingsparathed, og den interne og eksterne kompleksitet kræver almindeligvis differentieret ledelsesmæssig handling og stiller divergerende krav til økonomi, human kapital og andre ressourcer.

Håndteringen af kompleksitet har derfor en positiv indvirkning på håndteringen af driftsopgaver og interessentledelsen (Stacey, 1992; 2002; 2007; Mac & Schlamovitz, 2015). Det reflekterer værdien af kontekstuel forståelse og kompetent dømmekraft for her igennem ikke bare at reducere unødigt kompleksitet, men også at drage fordel af kompleksitet. Eksempler herpå vil inkludere det gode samarbejde mellem den strategiske ledelse, sportsdirektøren og chefræneren om køb og salg af fodboldspillere og præstationsprocessen holdt op mod dette på elitesiden, eller rekrutteringen og fastholdelsen af medlemmer på bredesiden. Ledelse af kompleksitet understøtter således det gode købmandskab i fodboldklubber.

Snitfladerne i fodboldledelse er mange og illustreres eksempelvis via forskellene mellem professionelle klubber og amatørismen i sportslig forstand. Herudover tydeliggøres de også af processen fra forening til forretning i spillet udenfor banen (NRK, 1998; Storm & Brandt, 2008; Fedders, 2011). Spændvidden, snitfladerne og den sociale, emotionelle og ledelsesmæssige kapital samt de mangfoldige interesserentbehov generer en anseelig ledelsesmæssig kompleksitet. Denne kompleksitet bliver ikke mindre af den dynamik og omskiftelighed, der præger fodbolden, f.eks. ved trænerfyringer eller spillernes bevægelighed. De seneste årtiers stigende kompleksitet sætter derfor fodboldklubbers sammenhængskraft i et nyt perspektiv, som dette bidrag søger at afdække i regi af en moderne fodboldklub⁴.

Metode og casebeskrivelse

Det metodemæssige genstandsfelt er et kvalitativt casestudie (Hamel, 1993; Stake, 1994; Maaløe, 2002; Ellet, 2007; Yin, 2008). Casestudiet omhandler fodboldklubben Aalborg Boldspilklub af 1885⁵. Organisatorisk er klubben relateret til AaB af 1885, som er moderklubben i regi af amatørforeningen. I relation hertil eksisterer AaB A/S, der fungerer som et professionelt aktieselskab relateret til klubbens elitedel på drenge- og herresiden, jf. Superligaholdet og de bedste ungdomshold på drenge- og herresiden. Licensen til eksempelvis at spille i Superligaen findes i moderklubben. Ligeledes eksisterer AaB Kvinde Elitefodbold A/S, som er et professionelt aktieselskab relateret til klubbens elitedel på pige- og kvindesiden, jf. førsteholdet i Gjensidige Kvindeliga og det bedste ungdomshold i form af U18-DM. Ledelsen af de resterende hold i AaB finder sted i regi af amatørforeningen, der også inkluderer andre sportsgrene som eSport, amerikansk fodbold og floorball. Casestudiet er baseret på en kontekstuel ramme omhandlende fodbold, kompleksitetsteori, sportsmanagement, fodboldledelse og -økonomi med henblik på at finde nye redskaber til at navigere i den ledelsesmæssige kompleksitet i klubben.

4 De empiriske data er indsamlet i foråret 2019 og behandlet i sommeren og efteråret 2019 samt foråret 2020.

5 Herefter benævnt AaB (AaB, 2019).

Metateori & empirisk grundlag

Studiet beror på symbolsk interaktionisme (Morris, 1934; Blumer, 1986; Clark & Fast, 2019) samt relevant desk og field research. Deltagende observationer⁶ udgør sammen med to semistrukturerede fokusgruppelinterviews og et semistruktureret face-to-face interview (Brinkmann & Kvale, 2009) det empiriske grundlag. Relevante respondenter er nøje udvalgt med afsæt i AaB som case, da de bidrager med værdifulde praksiserfaringer eller forskningsviden relateret til AaB samt til den kontekstuelle ramme (se appendix). Dataanalysen er baseret på åben kvalitativ kodning, hvor fokus er på *"analyse, undersøgelse, sammenligning, begrebsliggørelse og kategorisering af data"* samt på relationen mellem koder, kontekst og handlekonsekvenser (Brinkmann & Kvale, 2009, s. 224).

Dermed understreges betydningen af tid og kontekst i en fodboldklub, hvorfor læserne bør have en kritisk tilgang til, at de kontekstuelle faktorer relateret til AaB ikke bare kan generaliseres⁷ ift. andre fodboldklubber (Brinkmann & Kvale, 2009), ligesom disse faktorer også i betydning af AaB kan have en bestemt mening i 2019-2020, som ikke kan sidestilles med meningen i 1990 eller 2025.

Fodboldklubber er på den måde dynamiske fænomener, både hverdagsfænomener og fænomener gennem tid. Derfor skal den organisatoriske bevægelse i AaB, som fremhæves i dette bidrag, ikke ses som en facitliste. Derimod skal den tilgodesee, at der sker en konstant meningsudveksling og -produktion i fodboldklubber, hvorfor læringsudbyttet af dette bidrag snarere skal opfattes som en måde at motivere læserne til 'self-guided' learning (Ellet, 2007)⁸. På det grundlag inspireres læseren til via kritisk tankegang at varetage den ledelsesmæssige kompleksitet i fodboldklubber.

6 *"Participant observation is a popular image of naturalistic inquiry. Through participation, a researcher acquires information firsthand, and then uses interviews to supplement observations"* (Frey, Botan & Kreps, 2000, s. 267-268). Kenneth Cortsen har været i AaB siden januar 2014, først 4 år som herreseniortræner for Danmarksserieholdet med samarbejde med U19-ligaen samt Superligaen og det underliggende seniorhold. Siden januar 2018 har han været cheftrener for klubbens bedste kvindeseniorkhold (kvalifikationsligaen i foråret 2019 og 1. division i efteråret 2019 og Gjensidige Kvindeliga fra sommeren 2020).

7 Brinkmann & Kvale (2009, s. 133-134) argumenterer, at det er vigtigt, at forskeren interviewer *"så mange personer, som det kræver at finde ud af det, du (red. forskeren) har brug for at vide"*. Endvidere understreges det, at *"I kvalitative interviewundersøgelser har antallet af interviewpersoner en tendens til at være enten for lille eller for stort"*, og det begrænsede antal er en barriere for at generalisere, men *"hvis antallet af interviewpersoner er for stort, er der næppe tid til at foretage en dybtgående analyse af interviewene"*.

8 Ifølge Ellet (2007, s. 19) er casemetoden *"heuristic – a term for self-guided learning that employs analysis to help draw conclusions about a situation"*, og analysedelen er centreret om en todeling ift. *"break something up into its constituents parts; and to study the relationships of the parts of the whole"*, hvilket spiller godt sammen med tilgangen til kompleksitetsteori (Stacey, 1992; 2007).

Sammenhængskraft i fodboldøkonomi

Sammenhængskraft i fodboldøkonomi kræver, at klubber favner den ledelsesmæssige kompleksitet, med krydsfeltet mellem bredde og elite in mente, og det bliver et spørgsmål om at håndtere hensyn til godt købmandskab og bæredygtighed.

I casen bliver den sammenhængskraft et spørgsmål om for AaB at bidrage til bæredygtighed i samfundet både på lokalt og regionalt plan, f.eks. i aktiveringen af 'hele Nordjyllands hold', men også i en større sammenhæng, f.eks. via involveringen i internationale projekter, som AaB har sammen med udvalgte europæiske topklubber (f.eks. Bayer Leverkusen, Lazio, Feyenoord, Olympiakos og Real Betis) omkring udfoldelsen af fodbold i lokalområdet. Det handler om forsvarlig og fornuftig drift. Det betyder, at driftsbetingelserne i AaB sker på baggrund af ønsket om værdiskabelse, f.eks. for medlemmerne i AaB som fodboldklub eller f.eks. for aktionærerne, fansegmentet eller sponsorerne i AaB A/S som aktieselskab. Værdiskabelsen skal dog sættes i forhold til adfærd samt governance, da der er en indbyrdes afhængighed herimellem, f.eks. med afsæt i at en meningsgivende adfærd samt en adfærd i forhold til god governance er vigtige driftsparametre i en fodboldklub (Gammelsæter & Senaux, 2011). Bæredygtighed inkluderer AaBs evne til at bidrage til de tre bundlinjer, dvs. 'people, profit og planet' (Elkington, 1999). Den helhed er med til at understrege bæredygtighedselementet i godt købmandskab (Bruun, 2020), jf. introduktionen i denne antologi. Eksempelvis er en fodboldklub som AaB mere end 1885, men også mere end A/S, og den kulturelle arv og disse identitetstyper skal tages alvorligt, for ellers er tanken og ønsket om fremtidig bæredygtighed i optimal forstand dødsdømt⁹.

Kultur og identitet er komplekse begreber, hvilket skyldes deres bevægende natur (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2018). Symbolsk interaktionisme fremhæver netop, at kultur skabes som en interaktion mellem klub og interessenter. Adfærd, governance, værdiskabelse og bæredygtigheden i relation til de tre bundlinjer, som taler ind i godt købmandskab, kan altså forbindes til antagelsen i symbolsk interaktionisme om, at mennesker agerer i forhold til noget, som er meningsfuldt for dem, og det meningsfulde findes i den konstante interaktion, der hersker i eller omkring en fodboldklub og dens interessenter. Det er i tråd med argumentet om positive menneskelige relationer i godt købmandskab, men samspillet mellem det sportslige og det kommercielle er medbestemmende for en fodboldklubs brand og dermed for positioneringen af klubben i markedet.

9 Det skrives med hensyntagen til, at sportsklubber er mere kriseresistente end almindelige virksomheder, da der ofte er nogle med dybe lommer, som står klar til at agere redningsplanke for deres eller lokalområdets 'højt elskede klub'.

Adfærd som kulturskabende element

Kultur spiller en afgørende rolle i organisationer, også i sportens verden (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2018; Deetz, Tracy & Simpson, 2000). I den henseende har tid og kontekst væsentlig indflydelse. AaB vil på den måde have særegne kulturelle karakteristika, men også fællesnævnerne med andre klubber inden for samme kontekst (red. fodbold), og disse karakteristika forandres over tid.

Nogle sportsmanagementforskere (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2018¹⁰) ser organisationskultur som bestående af fælles værdier, overbevisninger og antagelser, som influerer attituder, vaner, kutymen og adfærd hos folk i organisationen. Det er i denne forståelse af organisationskultur, at der kan fremspires en fodboldklub med større værdiskabelse, end en klub, der ikke interesserer sig for eller forstår kulturdimensionen i en fodboldklub. Eksempelvis kan kultur som begreb i teoretisk forstand lettere adskilles fra andre begreber, end det lader sig gøre i den ledelse af en fodboldklub i praksis, som både explicit og implicit vil indeholde kulturel mening. Det kan afstedkommes ved at tackle traditionsbunden konformitet, som kan forhindre, at klubben fjerner sig fra *"the managerial dark ages"* (Ibid, s. 190). Sidstnævnte citat viser, at en fodboldklub skal søge at håndtere dynamikken, forstyrrelserne, usikkerheden og forandringsprocesserne mod en bedre virkelighed. Det gøres ved at følge med tiden, at have fingeren på pulsen og derigennem forstå, hvordan subjekterne, f.eks. spillerne og relationerne herimellem, kan håndteres på en måde, der giver dem den bedste oplevelse, selvom alle ikke kan gøres tilfredse. Hvis det f.eks. er integration af data-drevet træning (med speed- og præcisionsmålinger og flere gentagelser og koncentrerede aktioner), der forbedrer den overordnede kvalitet af træningen og imødekommer behovet fra de yngre målgrupper, så kan det være et eksempel herpå.

Med andre ord kan organisationskulturen altså fremme eller hæmme udvikling. Bevægelsen mod bedre tider handler om ikke at hænge fast i noget, som er traditionsbundet på en hæmmende måde. Forholdet mellem det traditionsbundne på den ene side og det innovative på den anden side er i tråd med argumentet (Peters, 1987; 1992), at ledere kontinuerligt flytter folk fra selvtilfredshed mod kaos og omvendt. Den gode sportsledelse formår at oprethol-

10 I øvrigt inspireret af Scheins (2010) kulturforståelse.

de balancen i denne komplekse dynamik¹¹, så folk i klubben ikke opfatter for meget kaos og mistrives; det handler jo om, at en fodboldklub såvel på banen som udenfor skal have folk med, når de vil flytte noget til en bedre tilstand. Her bliver spørgsmålet desuden relateret til, hvem noget er bedre for? Her er godt købmandskab i en fodboldklub relevant, da det handler om at være noget for lokalområdet og interessenterne. Klubben skal jf. den vigtige passion i fodbold leve i nuet ved at engagere interessenterne samt producere i nuet, da sportsproduktet ikke kan lagerføres som produkter i mange andre brancher. Ligeledes er hensættelser til bedre tider ofte (særligt i professionel og elitefodbold) noget, som ikke hersker, da det økonomiske råderum typisk ædes op af lønninger, titelkapløb og nogle økonomiske driftsbetingelser, hvor økonomisk bæredygtighed til tider virker distanceret. Så i den europæiske og danske sportsøkonomiske model uden lønloft flytter de bedste centrale aktører (med påvist evne til at gøre en forskel) også barrieren for store transfers og lønninger. Sat lidt på spidsen er der i den globale fodboldøkonomi kun én Messi og én Ronaldo, hvilket kan forklare, at Ronaldo som 33-årig kunne skifte for mere end 700 mio. kroner fra Real Madrid til Juventus (KPMG, 2018). Her er fodboldøkonomien særegen på den måde, at en spiller i karrierens sportslige efterår (og derfor på et mindre attraktivt sted end tidligere i karrieren på PLC-kurven) kan være genstand for så stor en investering. Her eksisterer der dog også godt købmandskab i forhold til spillerens kommercielle dimension, og med flere hundrede mio. følgere på f.eks. de sociale medieplatforme, er dette med til at argumentere for prisskiltet i relation til den forskel, som Ronaldo kan gøre for Juventus' markedspositionering. Interaktionen mellem det sportslige og det kommercielle er selvfølgelig også i spil i AaB, når klubben bedømmes på godt købmandskab, om end Ronaldo er et af de ypperste eksempler i fodboldøkonomien og dermed på et helt andet niveau end den herskende diskurs i Superligaen og dansk fodbold.

Den ledelsesmæssige kompleksitet bliver ikke mindre af, at organisationskulturen i casestudiets perspektiv både er en forudsætning for og et resultat

11 En fodboldklub passer fint ind i en ramme af kompleksitetsteori, da fodboldklubber er genstand for stor dynamik og i lighed med kompleksitetsteori befinder sig i en virkelighed, hvor forandring mere er reglen end undtagelsen (Salem, 2002; Smith, 2004), og derfor er en fodboldklub også snarere end en virksomhed eller organisation udenfor sportens verden kendetegnet ved, at *"organizations move in and out of the edge of chaos all the time"* (Smith, 2004, s. 71). Samtidig er rammen passende med, at en fodboldklub som andre sportsorganisationer på visse punkter adskiller sig væsentligt fra virksomheder og organisationer udenfor sportsbranchen (Foster, Greyser & Walsh, 2006; Cortsen, 2016a). Eksempelvis vedrører disse differentieringspunkter, at det har stor betydning at vinde i en fodboldklub, ligesom der er meget mangfoldige målsætninger fra ejere, investorer, medlemmer og andre interessenter (nogle ønsker at vinde, mens det for andre har større betydning at skabe økonomisk overskud). Endvidere er sportsudøverne de centrale aktiver, og sportsledelse er ofte under stor bevågenhed.

af kontinuerlig interaktion og meningsskabelse organisationsmedlemmer (inkl. ledelse) imellem. Med andre ord er adfærd et resultat af organisationskulturen samtidigt med, at kulturen skabes og forandres i interaktionen med adfærd. Jakob Blåbjerg illustrerer denne dynamik, når han understreger at *"rammerne er gode, og de er blevet opgraderet i bare den tid, jeg har været her [...] Hvis man går lidt mere ned og kigger på, hvordan den daglige gang er trænere og spillere imellem, så har den varieret lidt i den tid, jeg har været her [...] Med skiftende trænere kommer der skiftende hverdage [...] Det har selvfølgelig også noget at sige, hvilke spillere der er"*. Jakob Ahlmann supplerer med, at *"det med faciliteterne og så videre er markant bedre og større, end det var for en del år siden. Men også sådan hele rammerne omkring det at spille i Superligaen"*.

Talentudviklingsteori (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2018; Henriksen, Stambula & Roessler, 2010) er influeret af kultur og inkluderer desuden makro- og mikroaspekter, som reflekterer betydningen af såvel det omkringliggende samfund som den specifikke organisations interne mekanismer.

Et andet aspekt handler om, hvordan den strategiske tilgang i klubben til fodboldspillet på bredde- og eliteniveau defineres og bringes i spil. Eksempelvis er sammenhængskraften i fodboldøkonomi et spørgsmål om balance mellem, hvad det betyder at vinde sat i relation til 'fodbold som passion', 'fodbold for sjov' og den lærings- og udviklingsorienterede stil, som bør være inkluderet på alle niveauer, og som understøtter en positiv helhedsorienteret virkelighed i klubberne. Fodbold indeholder bl.a. vaner og værdier, som har indflydelse på adfærden i klubben og derigennem kulturen. Fallingborg nævner, *"Hvis du har en stærk træner, der prioriterer resultater højere end antallet af spillere, så vil han/hun begynde at samle de bedste 6-7 spillere på U5 og blive en god succes som træner, fordi det bliver pludselig ham/hende, der får succes kontra i stedet for at udvikle klubben. Der skal vi blive bedre til at få magten tilbage til klubben i stedet for, at det er træneren, der styrer magten [...] Belønne dem mere for antallet."* I et sådant tilfælde bliver de tre bundlinjer og klubbens bæredygtighed truet.

Økonomi spiller alt andet lige også en rolle, og det kan skabe kløfter eller kompleksitet mellem elite og bredde. Kasper Kusk nævner, at *"AaB har udviklet sig rigtig meget som klub, men man må så også bare sige, at selvfølgelig hænger det også meget sammen med: dem, der vinder, er også dem, der har flest penge [...] Der er nogle klubber, der har overhalet AaB betydeligt de sidste par år i forhold til, at AaB i mange år har skullet leve af talenterne og altid har haft rigtig gode talenter også. Det har været en vigtig grundstamme i forhold til udviklingen"*. Der er nogle kulturelle aspekter at tage stilling til, som Kasper Kusk pointerer i relation til, at *"selvfølgelig kan man godt gå ud og hente nogle spillere, men DNAen er også lidt, at man skal vente på, at ens egne spillere kommer frem. Det gør tit, at tingene tager lidt længere tid"*, hvilket giver den vanskelighed, at *"folks forventninger er,*

at AaB har vundet guld i 2014, så forventer folk lidt, at det sker måske igen om et år eller to, men situationen er også bare en helt anden nu, fordi de andre klubber (red. FC København, FC Midtjylland og Brøndby IF) har så mange flere penge at kunne poste i deres trupper”.

Der er altså stor mangfoldighed (Loden, 1996) på spil i ledelsen af en fodboldklub. Det stiller krav til ledere og trænere at favne forskellige kompetencer og forstå vaner, motivation samt adfærd, som kan relateres til kultur. Kultur favner således en kontinuerlig interaktion mellem vaner, motivation og adfærd, og interaktionen kan således være kulturetregulerende. Dertil kommer samspillet med det omkringliggende samfund (Henriksen, Stambula & Roessler, 2010) samt interaktionen mellem den lagte strategi for sports- og talentmiljøet samt kulturen¹² i miljøet. Interaktionen handler om, at fodboldklubben skal sætte de rette kompetencer i spil, jf. senere afsnit om kompetencer, og den rette finger-spidsforfølgelse (viden og færdigheder giver kompetencer, og handles der intuitivt, er det vigtigt, at førstnævnte er på plads) til at forstå, hvordan den positive udvikling finder sted.

Organisationskultur, sportsledelse og mangfoldighed

Hvorvidt sportsledelse i AaB er ensbetydende med organisationskultur, bliver således et relevant spørgsmål. For AaB som enhver anden fodboldklub besvares dette spørgsmål bedst ved at konstatere, at sportsledelse og kultur er fænomener i konstant bevægelse og med stor dynamik. Diskussionen er relevant i denne kontekst, da der er sammenhæng mellem begreberne. Ønskerne til god sportsledelse og kultur er dog mangfoldige og komplekse, og sportsledere *“cannot literally change people’s minds”*, men de kan derimod *“influence behavior”*, hvorfor forskere understreger betydningen af *“building cultural understandings”* (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart, 2018, s. 205). Meningsproduktionen i en fodboldklub er på den måde både flydende, dynamisk, allestedsnærværende og kontinuerlig. Thomas Bælum indikerer dette i forbindelse med jagten på resultater og nævner, at *“Det er jo altid interessant, når vi er fem dage fra at vinde U19 mesterskabet og så sige ‘hold kæft mand’ vi må jo gøre et eller andet rigtigt, når vi kan producere så mange spillere”*.

Dette udsagn er en refleksion af en mening relateret til et isoleret øjeblik i tid, som Bælum dog også forholder sig til, når han pointerer, at *“når jeg så kigger, hvis jeg skal være hård, på vores U17 og U19 hold, så mangler jeg personligheder. Det er meget strømlinede fodboldspillere, der kommer i slutproduktet. Der er ingen kant. Der er tavst som graven, når vi spiller U17 og U19. Det er søde og rare og*

12 Kulturen er jo altid situeret i hverdagen i klubben.

pæne nordjyske drenge.” Måske er det tilfældet nu, men var det også tilfældet for 20 år siden, eller er det også tilfældet om 5 eller 10 år? Hvilke spillere kommer igennem nåleøjet og hvorfor? Det er spørgsmål, som er vigtige at diskutere i samspillet mellem organisationskultur, sportsledelse og mangfoldighed for at bryde med den traditionelle måde at gøre tingene på, hvis den ikke skaber udvikling i positiv retning. Det kan i øvrigt relateres til diskussionen om paradokset med at arbejde med personer med kant i en fodboldklub, jf. s. 225-226 i dette kapitel. Her er det essentielle at forstå subjekternes, f.eks. spilleres og træneres, virkelighed og anvende interaktionen med den kulturelle kompleksitet, som dermed også bliver en ledelsesmæssig kompleksitet, til at skabe en positiv udvikling.

Ofte er fodboldbranchen i sådanne tilfælde meget dynamisk og forandringsparat. Et eksempel kan være, da Tyskland i kølvandet på et smertefuldt 3-0 nederlag til Kroatien i kvartfinalen ved VM i Frankrig i 1998 søsatte en proces mod at finde den *”optimale DNA”*. Ønsket var at ændre tyskernes forbrugende fodboldkultur baseret på en solid analyse af sammenhængskraften mellem græsrods- og eliteniveauet med fokus på at forstå at skabe positiv transformation på øverste eliteniveau (Cortsen, 2014a, s. 28). Den flydende meningsproduktion bør også, hvis der skal være et produktivitetsfokus, som Bælum antyder, inkludere diskussioner om, hvad produktivitetsmål bør indeholde (udover fodboldmæssige evner)? Netop spillernes oplevelse er essentiel, da de er centrale subjekter i en fodboldklub og derfor relevante i diskussionen om interaktionen med den kulturelle og ledelsesmæssige kompleksitet. Kasper Pedersen giver et eksempel på den vinkling på sammenhængskraft i.f.t. organisering i klubben, progression i den fodboldmæssige udvikling, kamptræning på relevante niveauer og produktivitet: *”... de er blevet dårligere til at bruge det der i forhold til at lade os spille kampe på Danmarksserien”,* som han påpeger *”er et problem i førsteholdstruppen i forhold til vores reserver”,* da *”der er for lidt kampe [...] Hvad er der af reservekampe på et halvt år? Er der 6 kampe? Det er jo ingenting”*. Jakob Ahlmann tilføjer, at *”der er flere af os, der har spillet Danmarksseriekampe. Jeg har selv brugt det. Da jeg skulle tilbage fra en skade, fik jeg jo kampe på Danmarksserieholdet for at få noget kampform. Så på den måde er der jo en god mulighed for os og for dem, der sådan lige skal have lidt ekstra kamptræning”*. Ahlmann fremstiller, at *”på den måde har det, kan man sige, fungeret fint som sådan et lille samarbejde”*. Nok kampe er altså en måde, hvorpå der kan etableres noget fælles værdi i en klub som AaB på tværs af afdelinger, og Jakob Blåbjerg understreger, at førsteholdet i modsætning til det mindre antal reservekampe på et halvt år *”spiller 17 [...] bare lige for at sætte det i perspektiv”,* hvortil Kasper Pedersen nikker og siger *”lige præcis”*.

Tasaka (1999, s. 122) skrev, at *”management is the most highly evolved form of complexity”,* og sættes dette i relation til Smiths (2004, s. 72) antagelse, at *”com-*

plexity theory treats organizations as living systems coevolving with their environments that cannot be reduced to their constituent parts”, så er sportsledelse qua makro- og mikromiljøets betydning for centrale aktører absolut en kompleks disciplin, som fordrer forståelse for mekanismerne i den konstante produktion og re-produktion af klubkulturen. Som Thomas Bælum antyder, så er de pæne nordjyske drenge en kulturel produktion, og *”det kommer fra miljøet her. Det kommer sikkert også fra, hvis det er forældrebasen, der er ressourcestærke, der måske ikke har, og nu generaliserer jeg måske, det der fandenivoldske arbejdergen. Altså, det er meget skolede drenge, vi får op til sidst. Det skal vi også passe på med.”* I regi af en fodboldklub er det en interessant diskussion, som er værd at tage, for mentaliteten er et afgørende element for både elitespillere, men også for fastholdelsen af breddespillere.

Endelig er kulturel produktion en form for symbolsk ledelse, dvs. at det ikke altid er kultur som ledes, men symboler forbundet med en kulturel kontekst (Alvesson & Berg, 2011). Derfor bør ledelsesmæssig kompleksitet vurderes ud fra, hvad der fungerer som global fodboldkultur, og hvad der repræsenterer organisationskulturen i AaB. Hvad der virker i den danske fodboldkultur, virker ikke nødvendigvis i den globale fodboldkultur. Det er en interessant kulturdiskussion, som AaB bør tage op med refleksioner mellem lagene i fodboldkulturen, f.eks. den globale, nationale, regionale og lokale fodboldkultur.

Elitefodbold er bl.a. karakteriseret ved, at *”there is no substitute for winning”* (Cortsen, 2016a; Gladden, Milne & Sutton, 1998, s. 6). Dog bør der også være en holdning til, at talentudvikling ikke kun handler om at vinde, men at der også er læring i at tabe eller møde modgang. Forskellen på en vinderkultur¹³ (Walton, 1992; Johnson, Palmer, Watson & Ramsey, 2014; Gordon & Smith, 2015; Henriksen, 2015; Vallée & Bloom, 2016) og mindre succesfulde kulturer kan dog ikke generaliseres i relation til sociale klasser eller andre stereotyper. Vinderkultur er noget komplekst og multidimensionelt, hvor elementer som det at undlade at give op og være villig til at arbejde hårdt tilsyneladende er væsentlige. Alligevel er der en fastholdt diskussion blandt fokusgruppemedlemmerne om vejen til at vinde og få succes i relation til kultur. Torben Sørensen drager en parallel til karatesporten. *”Hvis vi springer tilbage til sportskarate.dk. Uanset*

13 En vinderkultur skabes ikke 'overnight', men skabes over (længere) tid og af mange forskellige faktorer. Studier (Gordon & Smith, 2015, s. 4) viser, at en vinderkultur i simpel forstand handler om at etablere en *”culture in which every member could thrive and excel”*, hvilket i holdsport, f.eks. fodbold som i denne case, ikke er simpelt, men komplekst, da der både skal skabes den 'rette' kultur for holdet som for den resterende del af organisationen samt individet. Hermed understreges behovet for ledelsesmæssige kompetencer og håndtering af kompleksitet med sigte på at kreere organisatorisk sammenhængskraft i balancen mellem ledelse og lederskab og håndtering af kompleksitet, som noget, der kan reduceres eller anvendes.

hvor godt vi gør det, så er det Michel Corbalan¹⁴, der kommer med en indvandrerbaggrund og en anden kultur, det er ham, der står til sidst. Så fortæller hans træner mig, det jo kraftedeme er ham, der vil bløde det sidste, der skal til.” Hvor den sejrsvilje kommer fra er interessant at dykke ned i for enhver fodboldklub eller sportsorganisation, der lever af at talentudvikle. Torben Sørensen stiller skarpt på mentaliteten og opstiller en kontrast til Corbalan fra sportskarate: ”Så møder vi nogle af de gode, dejlige, søde nordjyske middelklassebørn, som når det virkelig gælder, ’så aaarh, jeg kan godt give mig til noget andet.” I den forbindelse berører Torben Sørensen også problematikken i at generalisere, jf. ”der sker jo en strømlinethed. Vi har jo lige fået præsenteret licensmanualen for DBU, ikke. Det er jo, tænker jeg, et eksempel på strømlinethed, der kommer, hvor man kommer til at få rigtig mange, kan jeg være bange for, der ligner hinanden. Fordi dem, som stikker ud, dem som du snakker om, de kommer der sandsynligvis aldrig nogensinde. De er sandsynligvis valgt fra, eller også har de ikke ressourcerne til at blive kørt rundt.” Pointen med, at det er en udfordring at generalisere, viser, at sportsledelse med en mere individbaseret og kvalitativ tilgang kan være en fordel. Det handler om at forstå at arbejde med mentaliteten hos det individuelle talent og den subjektivitet, som findes i den kulturelle kompleksitet, men som også interagerer med det kollektive element i en holdsport som fodbold. Det betoner dermed vigtigheden af at forstå kompleksiteten samt, at ledelsesopgaven er ressourcekrævende.

Individbaseret tilgang fremfor ensretning?

Ser vi på talentudvikling og transition i forbindelse med talenter er den individbaserede og kvalitative tilgang i fodboldkulturen relevant. Thomas Bælum understreger: ”jeg kigger på, hvor hurtigt de er flyvefærdige [...] Der er en transitionsperiode”. Med dette in mente er et kritisk spørgsmål, hvordan ordet ’transition’ bør fortolkes i en fodboldklub samt, hvad ordet skal rumme? Snakker vi både bredde og elite, og hvor tidligt skal denne periode italesættes? Kasper Kusk berører dette og det individbaserede præg. Kusk omtaler det således: ”Jeg er selvfølgelig også kommet lidt fra baghjul ligesom P (red. Kasper Pedersen) måske lidt i forhold til de andre. De har nok altid været sådan de største talenter af os, tror jeg”, men han siger desuden, at ”det er jo sådan en svær balancegang, fordi at det handler jo også meget om, hvordan man selv er som person [...] Det har selvfølgelig også altid været ens drøm sådan at skulle spille fodbold, og så har man selvfølgelig fået nogle slag på vejen [...] der har selvfølgelig også været tidspunkter, hvor man har tænkt, om altså vil man virkelig bruge så meget tid på det her? Vil man ofre så meget på det? Men igen så er der selvfølgelig også så mange gode ting ved

14 Corbalan blev i 2018 kåret som Årets Fund (Godtfredsen, 2018).

det". Balancen handler på den måde ifølge Kasper Pedersen også om, at *"man skal jo kunne tage nogle tæsk, og så skal man også kunne give nogle tæsk"*. Nogle spillere klarer lettere modgang end andre, hvilket understreger betydningen af forståelse for den kulturelle mangfoldighed og den kompleksitet, der kan være i at lede personer individuelt fremfor i grupper i transitionsprocessen for at hæve succesraten ud fra et fodboldfagligt, men også fra et menneskeligt perspektiv, da der også er et liv på den anden side af tilværelsen i elitemiljøet.

Anders Bredgaard nævner, at processen også handler om, at klubberne ofte *"glemmer en ting her. Bredde og elite og måske tilbage til bredde igen"*. Bredgaard ser det i forhold til, at KFUM *"indimellem leverer en spiller ud til AaB"*, hvor AaBs udfordring er, *"de mange spillere, der skal tilbage vores klub igen. Jeg har forståelse for, at man ikke kan rulle den røde løber ud for dem allesammen og holde dem i hånden og gå hjem til forældrene og give dem en lang forklaring. Det har AaB ikke ressourcerne til [...] men der er bare nogle, som går tabt i det her"*. Anders Damgaard anerkender, at AaB har *"et ansvar i det øjeblik, vi tager dem ind, men vi har også et ansvar i den anden ende med at få dem ordentligt ud"*. Samtidigt ser han også ressourcevinklen og peger på behovet for on- og off-boardning i AaB som eliteklub. Han supplerer med, at det ikke skal *"være en undskyldning, men jeg tror, vi mangler en eller anden form for forventningsafstemning [...] vi skal være meget skarpere på at sige, hvad er det i og for sig, du sætter din lille pølse ind i, fordi som Torben og du Anders (red. Bredgaard) siger: nu i dag er børn mange gange projekter"*. Damgaard pointerer altså interaktionen internt i AaB-regi, men tillægger også det eksterne miljø mening, da unge talenter *"bliver tudet ørerne fulde af og ser i medierne med Ronaldo og Messi, og det vil de jo være alle sammen. Og det er fint at have drømmen, men vejen dertil er lang og fuld af bump og forhindringer af større eller mindre grad"*. Dette rummer såvel kulturel som ledelsesmæssig kompleksitet.

Uanset hvad så får tid og kontekst en afgørende betydning. Hvad betyder det, at spillere ikke har skinner på til en elitetræning, når forventningerne i en elitekultur bør være, at der er stor intensitet og dermed en anden hårdhed i nærkampene end i breddefodbolden? Det er jo et billede af kulturen. På samme måde er prioritering af ferie på førsteholdet for piger og kvinder, som endnu ikke i AaB står i samme professionaliserede udgave som på herre- og drengesiden en symbolhandling. Kravene til elitespillere bør være fremhævede med udgangspunkt i det niveau, som pige- og kvindesiden befinder sig på i AaB. En fremhævelse heraf bliver så at sige en symbolhandling, som både repræsenterer kulturen, men som også vil være kulturformende. En fodboldklub bør være bevidst om dette i arbejdet med kulturen; klubben skal altså være tydelige om kravene for at være med på f.eks. øverste eliteniveau, hvad enten det er på pige-/kvindeside eller drenge-/herresiden.

At tid og kontekst har betydning i professionel fodbold betones også af, at Bælum spørger, *"kan vi cutte den (red. transitionsperioden) ned fra halvandet år til fire måneder¹⁵?"* Endvidere findes der i Bælums retorik et clash mellem fodboldens positionering som forening kontra som forretning, hvor der er forskellige spilleregler. Dermed kan der opstå interessekonflikter, da foreningen og forretningen lever af forskellige tilgange, men ikke desto mindre er indbyrdes afhængige. En afhængighed som fodboldklubber skal tage alvorligt. Det kan inspirere til et nyt fundament for videreudvikling af en metode, som fremmer en forbedret fremtidig positionering af fodbolden som helhed. Det er risikofyldt farvand, hvor de, som stikker næsen frem, risikerer at få et par over den. Claus Fallingborg er bevidst om dette og supplerer med, at *"vi er jo inde på noget, der virkelig er politisk [...]"* *"Den licensmanual, hvor I også arbejder på at få stjerner, og andre klubber har fået stjerner, jamen det er en ensretning at blive målt på [...]"* *"Har du 16 fuldtidsansatte, så er du god. Har du ikke, så er du dårlig"*. Fallingborg forholder sig kritisk overfor metoderne i vurderingen af talentudvikling og nævner, at *"det er en meget numerisk måde at måle talentudvikling, og det er en kæmpe udfordring ift. DBU at se den måde, jeg bliver målt på. Hånden på hjertet. Nu kunne I selv høre i dagspressen, at vi var tæt på ikke at være med i U19-Ligaen. Jamen, det vil jo smadre en klub som AaB. Det ville smadre en klub som AaB, hvis mine bedste talenter skulle spille på anden hylde. Vi kan tage Randers¹⁶, der mistede U19-licensen sidste år. De har tre mand, der pisser til AGF. De har én, der pisser til Silkeborg. Én der pisser til FC Midtjylland [...]"* *"Det er jo en kæmpe udfordring. For hele deres økonomiske fødeplan."* At spillerne shopper rundt mellem klubberne på den måde, er en udfordring, som fokusgruppen understreger. Torben Sørensen bekræfter: *"vi ser en tendens til mere og mere shopping. Og det ser vi allerede ned i U10"*, mens Niels Rossing supplerer: *"der er det virkelig vigtigt at have en plan, ikke? Hvad er det, vi står for? Og hvordan er det, vi ser udviklingen fremadrettet?"*

Der er en mening i, at det er et vanskeligt at kvantificere læring og udvikling, som er grundpiller inden for talent management. Den metode er dog med til at mindske ledelsesmæssig kompleksitet. Derfor kan det måske forklare standardiseringen fremfor at skabe forbedring gennem en individorienteret og derfor mere kompleks og ressourcetung ledelsesopgave i forhold til fodboldudvikling,

15 Udvikling af spillere kan gå stærkt i visse tilfælde, men er afhængig af spillerens potentiale og interaktionen med den pågældende klubkultur og alle de integrerede faktorer heri, men her er der heller ikke om en 'one-size-fits-all' tilgang.

16 I artiklen (Dupont, 2018) fremgår det, at Peter Elstrup, talentchef i Randers FC, mener, at det aldrig er gået bedre med ungdomsarbejde, da han skal forholde sig til, at Randers FC mistede sin A-licens, som de havde haft siden 2011, og dermed kunne imødesee nogle investeringer i talentarbejdet blive negativt stille.

som tilgangen i dette bidrag peger på. Godt købmandskab stiller netop skarpt på, at fodboldklubber og udviklingen heri er et spejl af det omkransende samfund og det dertilhørende øjeblikkelige og kvantitative dokumentationsparadigme. I denne kontekst er der et par vigtige læringsmål, og det handler om, at fodboldforbund, -ligaer og -klubber ikke bare ukritisk springer på 'the bandwagon'. Det er altså ikke gyldigt at have fuld tiltro til den kvantitative tilgang, hvor talentudbytte for 5 år siden sætter lighedstegn med nutiden og fremtiden. Tid og kontekst er som bekendt kritiske faktorer. Kvantitativ måling er en naturlig del af elitesport, f.eks. han eller hun har haft x antal højintensive løb igennem kampen. Det giver mening, men måling skal ikke ske for målingens skyld, men netop fordi der er et strategisk ønske om en bedre virkelighed, som kan etableres ved at måle de rigtige ting rigtigt¹⁷. Gennem målinger kan vaner og adfærd influeres, og den meningsgivende (i de specifikke kontekster på det givne tidspunkt) kultur skabes. Den store datafokus i fodbold giver mest mening, når den befinder sig i en kvalificeret ramme (Cortsen & Rascher, 2018).

Kulturskabelse i en ramme med stor mangfoldighed

Kompleksiteten omkring kulturskabelse i en fodboldklub handler også om de mange lag, som eksisterer. Der er en elitedel og en breddedel. Der er forholdet til overliggende forbund (f.eks. FIFA, UEFA og DBU), til ligasystemer (herunder både relationer til DBU og Divisionsforeningen, jf. drenge- og herrefodbold samt pige- og kvindefodbold) samt til en fodboldklubs øvrige interesser, som omfatter alt fra den lokale kommune til forældre, medlemmer m.v. Det giver nogle udfordringer omkring udviklingsområderne i en fodboldklub, da klubber har vidt forskellige virkeligheder og interagerende kulturer.

Samtidig lægger Fallingborg vægt på, at klubberne skal have *"hår på brystet til at stå inde for, hvem vi selv er, hvad vi selv kan, og hvordan vi selv gør tingene, fordi det bliver vi simpelthen nødt til at stå inde for, hvis vi sådan skal springe ud fra mængden."* Fodboldklubber også er nødt til at stille kritiske spørgsmål om, hvordan de drager nytte af den kulturelle kompleksitet og finder sin egne positive differentieringsfaktorer.

Der findes altså paradokser i den diskussion, for nogle gange er en fodboldklub præget af, at de gerne vil have folk, som har kant. Dog kan dette ønske være et opgør med virkeligheden i klubben, da denne mangfoldighed indeholder kompleksitet. Kompleksiteten findes i, at det i nogles optik kan være van-

17 Managementguru Peter Drucker opsummerede forskellen mellem ledelse (management) og lederskab (leadership) ved, at *"management is doing things right"*, mens *"leadership is doing the right things"*. Lederskabspioneren Warren Bennis viderefølger dette ved at nævne, at *"the manager asks how and when"*, mens *"the leader asks what and why"* (Baker & Escherick, 2013, s. 59).

skeligere at interagere med folk, som er anderledes, og dette skaber måske netop grundlaget for standardisering fremfor håndtering af kulturel kompleksitet, selvom standardisering ikke nødvendigvis fremmer den positive udvikling af fodbolden som helhed. Det kræver masser af spørgsmål hele tiden at reflektere over egen virkelighed og performance i et meget dynamisk fodboldmiljø, hvor performanceparametre og -detaljer kontinuerligt er i bevægelse. Godt købmandskab kommer dermed typisk til udtryk, når der eksisterer en positiv relation mellem f.eks. træner og spillere, hvorigennem de positive relationer på og udenfor banen kan videreudvikles til gavn for klub, træner og ikke mindst spillere, som jo er kunder i butikken i bredderegion eller centrale aktører i produktionsapparatet for f.eks. Superligaholdet.

En fodboldklubs særegne kulturelle karakteristika tilgodeser betydningen af tid og kontekst, og i den henseende er Torben Sørensen kritisk overfor den generaliserende tilgang i dokumentations-paradigmet: *"Vi har fået præsenteret licensmanualen, hvor man jo så bliver målt rigtig meget på, hvor mange fuldtidsansatte, man har, eller halvtidsansatte. Og så kan jeg ikke lade være med at tænke på, at hvis man nu er træner for et U12-hold, så er man sammen med spillerne herude 8-10 timer måske om ugen max på banen. Så er der rigtig mange timer udover, hvor jeg kan være bekymret for, at rigtig meget af den tid bliver brugt på at sidde og se video af 10-12-årige, som så får sendt videoklip [...] Så er vi igen inde på et eller andet, at du skal gøre sådan her."* Spørgsmålet er i den forbindelse, hvor meget eliteklubberne gør for at komme ud og anvende ressourcerne i samarbejdsclubberne¹⁸, ligesom det er interessant at spørge ind til interaktionen, og hvorvidt AaB tilpasser sig samarbejdsclubberne og lærer heraf?

Det stiller nogle krav til håndteringen af den ledelsesmæssige kompleksitet i klubben, og spørgsmålet er, om klubben skal kunne levere noget andet, f.eks. lederuddannelse til disse ledere og trænere som en kompensation for, at de ikke er fuldtidsansatte? Kompleksiteten findes netop i, hvad Fallingborg opsummerer i form af, at *"det spændingsfelt gør jo, at det er sindssygt svært at, et eller andet sted, at holde fast i den kompetence, der jo skal være på et andethold, fordi med det samme, at han/hun er god nok, så ryger han/hun videre, og selvfølgelig skal den fødekæde være der, men du bliver jo næsten pisket til at gøre det."* Udfordringen bliver på den måde et selvforstærkende element ifølge Torben Sørensen, der

18 AaB har en lang række nordjyske samarbejdsclubber, som de samarbejder med i forhold til at udvikle fodbolden i Nordjylland til glæde for samarbejdsclubberne, men særligt også ud fra den dimension, at AaB kan producere gode elitespillere, som, hvis de bliver gode nok, kan indgå på klubbens hold i f.eks. Superligaen eller Gjensidige Kvindeliga.

opfatter, at klubberne bliver ”strukturelt presset af DBU”¹⁹, fordi de ikke kan leve med, at de ikke ”har stjerner nok på skuldrene”. Centraliseringen i fodboldøkonomien bliver på den måde endnu mere afgørende for ressourceallokeringen, da flere midler skal pumpes ind i talentudvikling og tidligere specialisering på et dansk fodboldmarked, der i forvejen er presset på markedsgrundlaget og kommercialiseringsmulighederne. Der er derfor behov for at gentænke fodboldens forretningsmodeller og sammenhængskraft.

Anders Damgaard belyser, at AaB ikke er absolut tilhænger af tidlig specialisering, men ”der sker bare en tidligere og tidligere specialisering [...] det er også de strømninger, som eksisterer, når jeg snakker med de andre talentchefer, og hører på de politiske ’vandrør’ i DBU og UEFA”. Så der er også kompleksitet i at følge med tiden eller at tage sit eget personlige standpunkt som klub, for som Damgaard siger, ”vi skal jo ned og have dem tidligere og tidligere. Nogle snakker jo helt nede i U6 og U8. Det, håber jeg jo ikke som klub, hvis vi snakker sammenhængskraft, og vi snakker om, at bredde og elite skal hænge sammen, at vi ender der. Det vil vi i hvert fald kæmpe rigtig meget imod, fordi vores kongstanke er: kan vi lave endnu bedre miljøer, kan vi understøtte det arbejde, som bliver lavet rigtig mange steder i Nordjylland og foreningerne, så skal vi blive ved med det. Fodboldspillerne må ikke stoppe med at spille fodbold, selvom de ikke når igennem nåleøjet. Der skal være plads til alle, der gerne vil spille fodbold”. Hvorom alting er, så nævner Damgaard en konflikt mellem, at ”det tror vi på”, men ”så er vi tilbage til resourcer”. Fallingborg nævner dog også, at kompleksiteten drejer sig om, at ”den fødekæde, som Bælum skal leve af, det er U19 og U17. Der skal jeg være i toppen, ellers så dør vi [...] Med det samme min frivillige træner, som får 5.000 og en træningsdragt, han/hun går og snuser lidt til, at han/hun faktisk kan blive førsteholdstræner næste år, så tæsker han/hun gerne for at blive det, fordi der er bare så stor økonomisk forskel”. I den henseende er det relevant at spørge, om modellen ikke kan skabes ud fra, at førsteholdstræneren og assistenttrænerne kan dække mere end et hold²⁰?

19 Torben Sørensen uddyber dog med flg.: ”Udfordringen er i min optik på ingen måde, at der laves licens-strukturer – det har på mange måder og niveauer virkelig været med til at sikre prioritering af det tidlige talentudviklingsarbejde. Men der er heller ingen tvivl om, at den offentlige karakterskala i form af ”Stjernesystemet” er med til at skubbe i en retning, hvor klubberne helt overordnet er nødt til at arbejde i en bestemt retning – også selv om de ikke nødvendigvis synes, det er den rigtige vej at gå. Uden at være tæt på, er økonomi konstaterbart et helt afgørende parameter ift. ansættelser mv. og også at licensmodellen ikke alene er ”rammesættende”, men med de rigtige mange detailkrav – alt andet lige – er den med til at definere organisering, træning, fokusområder mv. ind i klubberne.”

20 Den model kører lige nu med succes på kvindeseniorsiden i AaB, hvor trænersteamet også har ansvaret for andetholdet i Kvindeserie Vest (den tredjebedste kvindeseniorrække), hvor de to bedste hold har flyttet sig opad i rækkerne de seneste år og har et træningsmiljø med stor deltagelse.

Det sociale fællesskab set i forhold til presset om at præstere

Sammenhængskraften i fodboldøkonomien er afledt af balancen mellem at vinde, passionerende og sjove elementer ved fodbold samt en lærings- og udviklingsorienteret vinkel, som motivationsmæssigt bør være inkluderet uanset niveau (Côté, Baker & Abernethy, 2007). Socialisering og fællesskab er på den måde centrale begreber i en fodboldverden, der fra forbundets side har visioner om kraftig medlemsvækst²¹, men samtidig som andre idrætsforbund under Danmarks Idrætsforbunds paraply ift. bestemte målgrupper oplever udfordringer i rekruttering og fastholdelse af medlemmer. Fodbold også på banen kan danne grundlag for socialisering, fællesskab og nære relationer, som med fordel kan overføres til andre aspekter af medlemmernes livsførelse. Anders Damgaard noterer, at når snakken falder på kultur og sammenhængskraft i en fodboldklub, så er det *"ekstremt vigtigt, fordi det, som er gældende både for en breddespiller i en klub på et hold, er det samme som gælder for en elitespiller"*. Damgaard konkretiserer det ved at bemærke: *"Altså når jeg tænker socialisering, jeg tænker fællesskab, indgå i relationer med andre på et hold, på en tur med andre på et hold, lære der er nogle regler, man skal følge, man skal komme til tiden [...] man skal opføre sig ordentligt overfor andre mennesker, møde andre kulturer"*. Endelig berører Damgaard CSR-værdien ved fodbold, da det er vigtigt for samfundet, at *"vi får socialiseret og uddannet nogle unge mennesker, som formår at være sammen med andre"*.

Socialisering og fællesskab er blandt styrkerne ved holdsport, og fodbold er en kompleks holdsport, som kræver nogle relationelle kompetencer. Komplexiteten består bl.a. i, som Ahlmann nævner, at der i processen fra bredde til elite opstår en ændring i mindset dvs. at *"den mentale del, det starter jo lige så snart, du rammer det der elitemiljø [...] der handlede det lige pludselig om at blive udtaget til et hold, hvor det før i tiden bare handlede om at spille fodbold og have det sjovt, så ret tidligt, tror jeg, de fleste har stiftet bekendtskab med det det pres"*. Fodbold stiller altså krav til det sociale; fodbold er en holdsport, hvori relationer og fællesskab er vigtigt både på elite- og breddeniveau. Samtidig er der nogle tekniske, fysiske, taktiske og ikke mindst mentale parametre, som træder i karakter, og hvor særligt de mentale krav stiger i processen fra bredde til elite. Det er dog også denne multidimensionalitet, som giver en ledelsesmæssig kompleksitet, men som også udfolder de samfundsmæssige gevinster ved fodbold. Fodbold indeholder nemlig et stort CSR-potentiale (Cortsen, 2014b; 2016; Cortsen, Nielsen, Benedikt & Hansen, 2018), da sporten på såvel bredde- (særligt) og eliteplan, influerer faktorer som dannelse, sundhed, socialisering og andre samfundsnyttige egenskaber. Dette bliver også et spørgsmål om valg og

21 DBU har som erklæret mål at nå 450.000 medlemmer i 2025 (DBU, 2018).

fravalg, som en refleksion af klubbens ressourcer og kompetencer. Ledelsen skal jo vurdere og stå på mål for, hvad der er tilstrækkeligt. Sidstnævnte taler ind i den ledelsesmæssige kompleksitet, der bl.a. nævner klubbens produktudbud, som nuværende og potentielle medlemmer har en holdning til.

Kompetencer

Kompetencer er fundamentale for, at en fodboldklub kan flytte sig i en positiv retning. Definitionen på kompetencer er afhængig af såvel viden som færdigheder, jf. *"the set of knowledge, skills and attitudes necessary for a person to develop their roles and responsibilities"*, mens det ligeledes omhandler *"the ability to mobilize a set of cognitive resources (knowledge, skills, information etc.) to address the appropriateness and effectiveness of a variety of situations"*, hvorigennem dette kan associeres til *"cultural, professional and social conditions"* (Reynolds & Turcsányi-Szabó, 2010, s. 36). Kompetencer er altså medbestemmende for, om en fodboldklub opnår en optimerende eller en suboptimerende tilstand, når sammenhængskraften vurderes. For at hellige sig helheden i klubben og sammenhængskraften, har KFUM faktisk ifølge Bredgaard mest fokus på *"trænerkompetencer til b og c"*, da *"det kan smadre et velfungerende c-hold, at den far, der har kørt det i en årrække, han lige pludselig trækker sig. Det er problematisk. Det er dem, der skal nurses"*. Pointen er rammende for mange klubber, hvor der ofte fra en tidlig alder er større interesse for a-holdene, men socialiseringen og fællesskabet skal sikres i bredden omkring klubben, som også forgrenes i relationerne til bl.a. skolen. Niels Rossing anerkender, at der er *"en tendens til, at man nurser og giver ressourcer til de stærkeste. Det er mest eliteorienteret, både når vi taler voksne, men også når vi taler børn – at man i hvert fald sikrer a-holdet ressourcer og glemmer lidt b og c"*.

Bæredygtighed i ressourcer som sammenhængskraft

Rekruttering og fastholdelse af de rette kompetencer er derfor med til at skabe en bæredygtig fodboldkultur, og sammenhængskraften i fodboldklubberne handler om rekruttering, udvikling og fastholdelse af medlemmer, men også, som Rossing nævner, om at *"mange af de bæredygtige miljøer de netop har erkendt, altså er ydmyge overfor, vi ved det sgu ikke, så det eneste vi kan gøre, det er at sikre muligheder for udvikling for alle"*. Rossing ser det som en central styrke i klubberne, jf. *"det er noget af det stærkeste i hvert fald koblet sammen med den gode plan og så modet til at sige fra"*. Jakob Blåbjerg påpeger rekruttering af de rette kompetencer hos ledere og trænere, da det er et vitalt grundlæggende kulturelt element i en fodboldklub. Han siger, at *"hvis vi starter oppefra med*

Superliga, så vil jeg sige, det er 80%, i min bog, træneren, der sætter kultur eller rammerne om den kultur, der er til daglig. Og så 20% det er det, som spillerne giver ude på træningsbanen". Det kan diskuteres, hvorvidt det kun handler om 'spillet på banen', for de kulturelle medlemmers ageren udenfor er ligeledes vigtigt, og Blåbjerg erkender dog også, at "hvis rammerne ikke bliver sat af dem, der står i spidsen for det, så falder ting simpelthen bare til jorden, fordi så er der for mange, der peger fingre af, hvorfor gør han ikke, og der er ikke nogle, der siger noget, og der er ikke nogle, der slår igennem eller banker i bordet". Blåbjerg ser dog også udviklingen i et breddeperspektiv, og nævner, at "så er det jo igen de her ildsjæle, som virkelig brænder for det, og som lægger de der ekstra timer i [...] det har i hvert fald slået mig her de senere år, hvor stor en betydning det har, at man har nogle folk, som har teten og har det sidste ord at skulle have sagt [...] Hvis ikke der er handling bag deres ord, så er der ikke ret meget at komme efter". Ahlmann komplementerer med, at ledere og trænere er vigtige, da det er den person, som "kan påvirke det aller-, allermest. Det er ham, alting falder tilbage på. Det er ham, der er ansigtet udadtil, når det hele ramler", hvor det vigtige findes i "at skabe nogle rammer, som de her spillere forhåbentlig kan skabe nogle resultater ud fra.

Sammenhængskraften handler derudfra også om samspillet med det omkringliggende samfund, jf. Bredgaards note om "samarbejde med skoler", hvortil Fallingborg understreger det vigtige i, at en klub som AaB har "undervisningsseancer, hvor vi får skoler ud, og det er også i kraft af det der 9220-samarbejde, hvor vi gik ind sammen med alle de andre foreninger i Aalborg Øst og så sagde, jamen det vigtigste det er i og for sig at kigge i de værdier som samskabelse og sociale kompetencer". Det handler om at få børn og unge ud i foreningerne fra folkeskolerne og skabe nogle "succeshistorier, om det så er til spejder eller til badminton eller til fodbold, det er vi lidt ligeglade med, men vi har behov for at flytte de unge mennesker ud i foreningslivet". Dette viser idrættens og sportens rolle i det danske samfund som løftestang for CSR og positive samfundsmæssige forandringer, og forskning og undersøgelser illustrerer, at det har en gavnlig effekt (Cortsen, Nielsen, Benedikt & Hansen, 2018; Cortsen, 2014b; Damvad Analytics, 2017²²). Det er dog ikke ligetil, det kræver mere end en kommunikerende overflade og snarere handlingsorienteret substans, hvor det ifølge Fallingborg er signifikant, at "vi skulle jo hellere støtte klubben ved at få nogle frivillige ind, som elsker klub-

22 Tal fra den rapport, som Damvad Analytics har lavet, viser, at DBU og fodbolden herunder genererer (estimeret) mellem 407 mio. kr. og 1,12 mia. kr. pr. år til samfundet (Kristensen, 2017). De ca. 126.000 frivillige i de ca. 1.650 klubber i DBU producerer, hvad der svarer til ca. 9.000 fuldtidsstillinger, ligesom samfundet årligt kan spare 35.000 kr. i gennemsnit, hvis en inaktiv konverteres til en aktiv fodboldspiller (Damvad Analytics, 2017). Det er en anseelig værdi, og selvfølgelig skal det medtages, at der kan være en relation mellem DBU og Damvad Analytics, og der er en statistisk usikkerhed omkring tallene, men alligevel må det understreges, at fodbolden har en enorm samfundsmæssig og -økonomisk værdi.

ben og gør en forskel derude hver dag”, da dette netop handler om skabelsen af bæredygtige miljøer på langt sigt. Realiseringen af dette kan bl.a. hjælpes på vej af kvalificeret lederuddannelse i DBU eller i klubben for at sikre, at der er en god balance mellem kompetencer, klubudvikling og det faktum, at de frivillige føler, at der er værdi i at være frivillig.

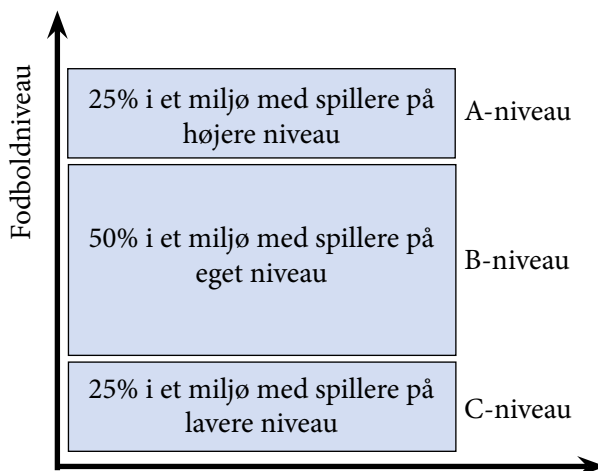
Flere professionelle fodboldklubber har stået i en suboptimerende virkelighed med misfortolkede koncernmodeller. AaB A/S er et eksempel, der i en periode fik en belastet økonomi som følge af driftsaktiviteter, der var for distancerede fra de organisatoriske kernekompetencer og -aktiviteter og derfor tyngede den strategiske proces. Problemstillingen blev forstærket af et i forvejen begrænset markedsgrundlag for professionel fodbold i Danmark og en finanskrisen, som ramte samfundet. Derfor handler moderne fodboldledelse også i kompetencemæssig forstand om at kende sine muligheder og begrænsninger, men samtidig om at have en forståelse for klubbens interne ressourcer samt at have en tydelig og realistisk strategisk retning. Det gælder både på den sportslige og på den forretningsmæssige og administrative front. Torben Sørensen illustrerer f.eks., at *”der er ikke noget som helst problem i, at de bedste fodboldspillere er i AaB. Selvfølgelig skal de være det”*. Det kan derimod være problematisk, at andre klubber på lavere niveauer tænker, at *”nu skal vi så lave noget, der ligner det”*, og Sørensen belyser problemstillingen ved, at *”så skal vi også toppe opad og toppe opad og toppe opad”*. Hvis en knægt spiller et sted, fordi han har *”gode kammerater, og så på et tidspunkt bliver han sat af holdet [...] fordi han ikke lige havde gjort sådan, som det nu skulle gøres, og de skulle spille sådan og sådan”*, så bliver problemstillingen netop iscenesat, fordi han spiller pga. andre motivationsfaktorer (socialisering og fællesskab med kammerater) end det rent sportslige fokus. Hvis det var sidstnævnte, som det handlede om, *”så havde de jo sendt ham ud til AaB”*. Den problemstilling relaterer sig til strategi, kompleksitet og sportsledelse og herunder tilgangen til ressourcer og kompetencer. Sørensen begrundet sit eksempel med, at *”der stod igen, i bedste mening, en ung træner med personlige trænerambitioner, som så synes, det var rigtig sjovt, at de der drenge, de kunne vinde nogle fodboldkampe [...] så er der nogle, der begynder at shoppe rundt og forsøge på at lave miljø nummer 2 [...] det er bare en eller anden skidt bevægelse”*.

Som Kasper Hjulmand sagde i forbindelse med udnævnelsen som ny landstræner for det danske herre a-landshold: *”Fodbold er for folket. Det er så fedt, at der er 5.5 millioner landstrænere”* i Danmark (Laursen Brock, 2019). Med andre ord er der qua fodboldens popularitet mange holdninger i spil på alle niveauer. Det kendte ordsprog *’hvo intet vover, intet vinder’* i tråd med Søren Kierkegaards ord: *”at vove er at miste fodfæstet for en stund, ikke at vove er at miste livet”* (Munck, 2015, s. 50) sætter rammen om vigtigheden ved at turde sætte retning. Det handler om såvel tanke som handling og derigennem træning i at prøve sig

frem mod skabelsen af en bedre fremtid for dansk fodbold og klubberne under den paraply og i sidste ende dem, som det handler om, nemlig medlemmerne. Sammenhængskraften og forsøget på at følge med er ifølge Claus Fallingborg *"hele kongstanken ved FNF-samarbejdet (red. Fælles Nordjysk Fodboldsamarbejde)[...] kongstanken var det, du siger (red. Anders Bredgaard), det var i bund og grund i stedet for, at vi bygger tre miljøer op på et eller andet niveau, og vi snakker altså millioner af kroner, når du bare rammer tre stjerner, så snakker du altså større millionbeløb [...] der fik vi så både Hobro og Vendsyssel med på det [...] tanken med det, det var simpelthen, at vi sammen kunne få mere ud af det for de samme penge"*. Komplexiteten i fodboldledelse hænger jo i den henseende også sammen med, at det er vanskeligt at præcisere talentoutput med udfoldelse på øverste hylde via tidlig specialisering og talentidentifikation, hvilket er en tese, som komplementeres af Fallingborg: *"vi fortsatte med de talentsamarbejder, som vi startede i 2008, fordi det jo reelt er det, vi kapitaliserer lidt på nu. Altså talentudvikling kan du ikke måle næste år. Talentudvikling på det vi gør i dag med topcentre, det kan du først måle om 10 år"*. Netop derfor skal kompleksiteten ved sports- og fodboldledelse findes i, at der er en clash mellem investeringer, afkast og risici, hvorfor kompetencer (med afsæt i viden og færdigheder, også via indhentet praksiserfaring over tid) er altafgørende for at sætte retning og navigere (feedback og justering undervejs) i den dynamiske kontekst, som fodbold jo er. Det kræver også strategisk intuition (Duggan, 2007), hvor den 'gode retning', selv under den dynamik og det tidspres, som karakteriserer fodboldøkonomien, er afledt af relevante kompetencer, men også af evnen til at se nye muligheder ved konstruktivt at udfordre traditionelle tanke- og handlemønstre. Sidstnævnte er altså ikke bare forandring for forandringens skyld! Det handler derimod om, hvordan viden bringes i spil, og her bør organisationsudvikling tage afsæt i en virkelighed omkring klubben, som er funderet på kontinuerlig interaktion med centrale interne og eksterne interessenter. Dialog og interaktion bør være grundpiller i en fodboldklubs tilpasning til den virkelighed, som den er en del af, og det handler også om, at der ikke findes en *"entydig konklusion på sammenhængen mellem organisationskultur og makro-kultur"* (Kuada & Gullestrup, 2000, s. 37). Det bliver dog et kompetence- og ressourcspørgsmål, som Thomas Bælum og Claus Fallingborg diskuterer vedr. centraliseringen ift. topcentre, hvor Bælum betoner vanskeligheden ved, at *"vi kommer sgu aldrig rundt omkring"*, men Fallingborg nævner, at *"vi kommer ud. Vi kommer bare ikke ud til dem alle sammen"*, hvilket ifølge Bælum er med til, at *"der er for mange negative historier omkring talentarbejde og det at være en del af AaB, der flourer i Aalborg lige for øjeblikket [...] det skal vi være bedre til at kommunikere ud, fordi jeg har lige så mange eksempler på folk, eller spillere, der har været herude, som kommer tilbage (red. til deres moder-/barndomsklubber) og gør en forskel, når de så kommer tilbage"*.

Balancen mellem elite og bredde

Sammenhængskraften²³ i en fodboldklub handler også om balancen mellem elite og bredde. Mathias Krogh nævner, at sammenhængskraften på elitedelen handler om spillerne, men også om forældre og andre i miljøet omkring spillerne: *”så snart det overgår fra at være FNF-logoet til AaB-logoet ift. prioritering, hvor vi i hvert fald har en del forældre, vi lige skal snakke på plads [...] ellers tror jeg egentlig bare, man skal acceptere forskellighed i kultur og så sige, at kultur skabes først, når vi er sammen [...] vi har taget U12ere med U13 nu for på den måde at bygge bro imellem kultur [...] vi kæmper for at bryde de der strukturer ned mellem årgangene, men det er en stor proces”*. Det spiller i øvrigt sammen med organiseringen i dansk fodbold og klubberne, jf. metoder som 25-50-25 modellen²⁴ (se figur 1). Det bør måske diskuteres i relation til den tidligere model med 2 årgange sammen (som i øvrigt er velkendt i håndbold). AaB anvender lige nu en model, hvor de ikke træner i årgange på fast basis, men indimellem er *”delt op i to hold i U13, U14 og U15, så der har fem af U13erne trænet med U15, fordi det var det, der var bedst for dem, ud fra til dels nogle målinger og til dels nogle øjne”*.



Figur 1. 25-50-25 modellen (DBU, 2019)

23 Den 'gode retning' samt kultur er afgørende for at skabe sammenhængskraft. Forskning (Deetz, Tracy & Simpson, 2000, s. 53) rammesætter vigtigheden af retning som katalysator for organisatorisk sammenhængskraft, da en stærk (og langsigtet) strategi er fundamentet for *"cohesion to the work of an organization"*. Det spiller sammen med kultur, kompetencer, socialisering m.v., og det udspiller sig i en erkendelse af, at mening ikke lever i budskaber, kommunikationsplatforme som e-mails eller sociale medier, men snarere produceres i sociale interaktioner, jf. symbolsk interaktionisme, og *"sense-making activities"* (Ibid, s. 7) i eller mellem mennesker.

24 I denne model træner spillere på eget niveau i 50% af tiden, mens der i de resterende 50% af tiden veksles mellem at træne med spillere på lavere og højere niveau for at opretholde en vekslende matchning.

Delen omkring fællestræning på tværs af årgange er interessant både i et bredde- og et eliteperspektiv, da det giver et bredere grundlag²⁵. Ifølge Krogh kan det forebygges, at *"den lille dreng, der har fødselsdag 30/6, han kan ikke få lov at spille med dem, der egentlig var bedst for hans udvikling, men ham der den store fra december, han må gerne"*. Fodbold bør være udviklingsorienteret, og selvfølgelig handler det om at vinde, ellers ville der jo ikke være et mål i hver ende af banen, men Mathias Krogh har en pointe i, at klubber hellere burde *"snakke om, hvor mange spillere vi har matchet op, end hvor mange kampe vi har vundet"*. Dog stiger kompleksiteten, når trænerne så får *"skæld ud for ikke at have de bedste med, for de synes, vi gør grin med dem ved ikke at have de bedste med"*. En positiv re-framing i relation til talentmanagement kunne i den henseende være, at de gode spillere kan prøve nogle andre ting af, når de spiller ned på et underliggende hold eller lærer at tage mere ansvar, hvis holdet i perioder er dårligere, ligesom dette bør være i balance med også at spille på eget niveau samt møde større udfordringer, som også har en udviklingsmæssig dimension. Bredgaard ser denne diskussion som en *"interessant drøftelse"*, men mener, at problemstillingen også skyldes, at *"der ikke er fokus på det ude i klubberne"*. Fokus er snarere på, *"hvordan får vi nogle, der er ældre, ned"*. Essensen er, at den slags vurderinger vedr. op- og nedrykning af spillere kræver, at *"der er nogle, der har de fodboldmæssige kundskaber og kan se, at her er der et potentiale"*. I den henseende kommer diskussionen tilbage til kompetencer og strategisk intuition og ikke en kvantificering af noget, men snarere en opkvalificering.

Fra udøver til leder

Torben Sørensen bakker i den henseende op om Fallingborgs holdning vedr. sammenhængskraften som relateret til den italesættelse og kulturelle produktion, som fodboldklubber er genstand for. Sørensen nævner, *"vi havde i Idrætsklasserne en svømmer, og han var ikke, eller alle kunne se, at han i hvert fald ikke blev verdensklasesvømmer, men nu står han faktisk i Aalborg Svømmeklub og bliver færdig som lærer nu og har ansvaret for to svømmehaller [...] ham kan de ikke leve så godt uden ude i Aalborg Svømmeklub, hverken nu eller på sigt"*. Det er et aspekt af sportsledelse med stort potentiale, hvis flere af de aktive udøvere kan tænkes ind som fremtidige ledere eller frivillige på struktureret vis, for fodboldklubberne i Danmark står ifølge Fallingborg på en brændende platform. AaB som klub

²⁵ Det kan være et fastholdelselement via bl.a. bedre socialisering og fællesskab, afvekslende trænings- og kampoplevelser m.v., men det er et emne, som lægger op til et særskilt studie, der kan belyse, hvorvidt den antagelse er korrekt.

"ligger på ca. 400 mio. i direkte kapitaltilskud (red. jf. IDANs²⁶ undersøgelse over en periode på ca. 20 år). Direkte hvor vi har taget fra fansene ude i Aalborg [...] ca. 20 millioner om året, vi bare har pisset væk. Så med den erkendelse tror jeg, at man har behov for, at der er frivillige i KFUM, vi har behov for, at der er frivillige i Nibe, vi har behov for, at der er frivillige i AaB".

Torben Sørensen medgiver, at frivillighed og professionalisering bør gå hånd i hånd, da frivilligheden også skal ledes, jf. *"I tager det skridt I gør derude, altså for at få mere frivillighed, så er vi faktisk nødt til at professionalisere en smule"*.

Professionaliseringen i sport på og udenfor banen er absolut kompetenceafhængig (Wagstaff, 2016). Mathias Krogh ser bl.a. et potentiale i, at fodboldklubber også udenfor banen arbejder med talentidentifikation og formår at forudsige²⁷, at *"der er jo nogle spillere herude, som heller ikke når Superligabanen, men vi kan se, at de har de rigtige egenskaber [...] sådan én som Nokke (red. tidligere anfører på U19-ligaen) er jeg jo vildt ærgerlig over, jeg ikke har som træner [...] kæmpefejl han ikke bare bliver fodboldtræner ham der"*. Diskussionen kræver jo en nøje overvejelse kritisk refleksion, da spørgsmålet om at rekruttere ledere og trænere i en tidlig alder også skal afstemmes med, om spillerne ønsker at fravælge selv at spille en masse fodbold. Dertil kommer af hvem og hvornår det bør afgøres, at her er der en spiller, som ikke bliver fuldtidsprofessionel samt, om det er et ønskværdigt scenarie for alle elitespillere?

Governance via god sportsledelse

Erkendelse er første step til en ny virkelighed. Governance er dog i fodboldøkonomien, særligt i en klub som AaB (eller lignende klubber²⁸) en kompleks del af sportsledelsen. Komplexiteten findes ifølge sportsmanagementforskning

26 Samlet set har klubberne i Superligaen fået tilført ca. 3,9 mia. kr. siden 1995, og det er som hovedregel ikke proaktive kapitaltilførsler, men snarere et spørgsmål om at lukke nogle økonomiske huller p.g.a. vanskelige driftsbetingelser (IDAN, 2017). Det er væsentligt at bemærke, at dette beløb er anderledes i IDANs artikel, som Cortsens (2016b) henviser til, jf. 3,7 mia. kr.!

27 Det kan diskuteres, om det er muligt at forudsige, hvorvidt en spiller med 100 % sikkerhed bliver til noget eller ikke bliver til noget, da talentmanagement er multidimensionelt, f.eks. afhængigt af træneren, skadesfrekvens, manglende dialog, marginalisering, mentalitet, undertrykkelse p.g.a. fejlfinding fremfor anerkendelse af lærings- og udviklingsproces m.v. Gode kompetencer indenfor konteksten gør det dog mere sandsynligt, at der opnås en valid vurdering af spillere. Derfor skal fodboldklubber være bevidste om betydningen af offeromkostningsbetragtninger og talentspild, d.v.s. har vi råd til at 'udelukke' ham/hende uden at være 100 % sikre, og bør fodboldklubber ikke være så mangfoldige, at der er plads til alle, jf. idrætskulturen i Danmark samt DIFs slogan *Idræt for Alle* (DIF, 2000, s. 5)? Mit svar er entydigt, og det er, at en fodboldklub er forpligtet til at efterleve interessenternes forventninger, jf. der er offentlige bevillinger i spil og derfor forventninger til, at fodboldklubberne løfter en opgave.

28 Fodboldklubber med en struktur præget af en moderklub/foreningsdimension (AaB af 1885) samt professionelle overbygninger i selskabsform (f.eks. AaB A/S).

(Amis, Slack & Berrett, 1995; Hoye & Cuskelly, 2007) i organisatoriske og strukturelle aspekter, f.eks. skellet mellem forening og forretning i klubben. Dette skel kan anspore til konflikter, ligesom der i spændet mellem foreningsledelsen og virksomhedsledelsen findes subkulturer, som influeres af presset om forstærket effektivitet²⁹ og fagfaglig detaljeorientering. Dette skaber en situation, hvor kulturen og dermed sportsledelsen skal forholde sig til stigende organisatorisk differentiering og indbyrdes afhængighed mellem de organisatoriske enheder, hvilket *"adds considerably to the potential for conflict"* (Amis, Slack & Berrett, 1995, s. 14). Endvidere er rammesætningen for god governance og sportsledelse i en fodboldklub som AaB afhængig af de strukturelle og organisatoriske forskelle, der hersker mellem 'corporate governance' og 'nonprofit governance'. Førstnævnte omhandler *"the governance of profit-seeking companies or corporations that focus on protecting and enhancing shareholder value"*, dvs. AaB A/S, mens sidstnævnte vedrører *"the governance of voluntary organizations that seek to provide a community service, promote a charitable cause, raise funds or facilitate the involvement of individuals in a variety of activities"*, dvs. AaB af 1885 (Hoye & Cuskelly, 2007, s. 6). Der er ligheder som, at begge organisationstyper i AaB har en bestyrelse, der skal styre/'govern' organisationens aktiviteter og derfor skal løfte forskellige ansvarlighedsområder³⁰ overfor interessenterne, men også forskelle (der er vidt forskellige strategiske mål). Der er ligheder mellem en moderklub/forening som AaB af 1885 og et aktieselskab som AaB A/S. Disse ligheder vedrører sikringen af overensstemmelse mellem ledelsen og bestyrelsen og de fastsatte strategier og politikker samt ønsket om en forstærket organisatorisk performance. Dog er det vigtigt at slå fast, at en moderklub/forening som AaB af 1885 i modsætning til det profitorienterede³¹ selskab AaB A/S almindeligvis engagerer en større mangfoldighed af interessenter i beslutningsstrukturen og -processerne (Hoye & Cuskelly, 2007).

29 Eksempelvis målt på ydeevnen omkring talentmæssigt output i regi af spillere, som udvikles til højeste niveau, jf. Superliga eller højere, eller fokus på data eller andre investeringer, som kan styrke klubbens detaljefokus.

30 *"Accountability mechanisms"* (Hoye & Cuskelly, 2007, s. 6).

31 Her tages der igen hensyn til, at der er et begrænset markedsgrundlag i den danske fodbold-økonomi (Cortsen, 2016b; IDAN, 2017), ligesom den europæiske sportsøkonomiske model generelt understreger et større fokus på 'resultatmaksimering' og dermed sportsligt fokus end på profitmaksimering i modsætning til den amerikanske sportsøkonomiske model (Beech & Chadwick, 2013; Cortsen, 2016a; Cortsen, 2018; Cortsen & Almy, 2019). Det kan være en af forklaringerne på de økonomiske udfordringer i professionel dansk fodbold, men det er en anden diskussion. Derfor er missionen i AaB A/S også interessant i den sidstnævnte diskussion, jf. *"AaB's mission er igennem fodbold at underholde og skabe oplevelser på et økonomisk bæredygtigt grundlag"*.

Lynge Jacobsen forholder sig til denne kendsgerning og ser trods suboptimeringer i sammenhængskraften mellem den professionelle del og moderklubben i AaB en styrke i, at *"ude i byen siger folk AaB"*, og det er en succes, *"selvom vi sgu ikke altid har været venner A/S og 1885"*, og *"på højeste niveau så er AaB AaB"*. I en understregning heraf nævnes det, at der ikke skelnes mellem *"AaB 1885 eller AaB A/S. Det gør fodboldtilhængere ikke [...]* Det er ikke lykkedes alle klubber". I forhold til at eksemplificere sidstnævnte henviser Lynge til en anden eliteklub, hvor den *"professionelle afdeling, de blev i amatørafdelingen omtalt som dem med de hvide handsker"*, hvilket er *"et signal om, at de kan det hele, de må det hele, og de tjener penge, og vi andre går bare og er frivillige"*. AaB er altså ifølge Lynge succesfulde med *"at komme godt igennem"*, men alligevel ses det problematisk, at *"alle snakker om Superligaen [...] om elitespillere. Hvis vi samler samtlige vores trænere i 1885 og kalder dem ind enkeltvis og spørger dem efter: hvad er din vigtigste opgave i AaB, der hvor du er? Det er at være med til at lave Superligaspillere. Det vil 90% af dem sige [...] Det er jo lige til at lukke amatørafdelingen"*. For Lynge Jacobsen handler det om at definere en tilgang og forstå fodboldklubbens positionering i samfundet og i sportsverdenen, da problemet ifølge ham er, *"at vi ikke får sat os ned og finder ud af, hvad det herovre (red. AaB af 1885) er for en størrelse [...] alle herovre, de ved, hvad der sker derovre (red. AaB A/S). Det er dårligt nok, de (red. AaB af 1885) ved, hvad der sker i vores hus, fordi det derovre er så interessant. Superligaspillere, Superligaspillere, Superligaspillere. Dem derovre skal nok klare sig selv. De har 24 spillere"*. Lynge Jacobsen befæster problemstillingen ved at nævne, at selvom elitedelen har sit eget liv, også med kommerciel indtjeningskraft, *"så er det herovre (red. AaB af 1885) samfundsmæssigt, vi har størst betydning"*. Derfor forstærker det problemstillingen, *"hvis amatørporten, hvis ikke vi til stadighed holder den fane højt, så vil jeg i Folketinget, og så skal de ikke have 50 øre fremover. Det er den aller-, allervigtigste opgave, vi har at tage på os. Altså det er det, vi er sat til verden for. Det er for fanden at sørge for, børn og unge har et sted, hvor de kan spille fodbold eller håndbold eller floorball"*. Med sit erfaringsgrundlag³² belyser Lynge Jacobsen også fodboldens samfundsmæssige værdi, som findes i, at foreninger i samarbejde med offentlige og private organisationer løfter det associerede CSR-potentiale (McElhaney, 2008; Cortsen, 2014b). Han understreger, at *"os, der har været i den branche altid, vi ved, at man behøver ikke lave flere undersøgelser. Det er det bedste sted for børn at være udover deres skole. Det er at være i en forening"*.

32 Udover at have draget erfaringer fra både bredde- og elitedelen i AaB i sammenlagt mere end 60 år, har Lynge Jacobsen også en baggrund som kontorchef i Socialforvaltningen i Aalborg Kommune, som kan influere synspunkterne.

Selvom fodbold er verdens mest populære idrætsgren, er der en masse tilbud på hylderne i et veludviklet land som Danmark, og dansk fodbold kan ikke lukrere på fodboldens nuværende positionering på verdensplan og den laurbærefekt, som har kendetegnet fodbolden over mange årtier historisk set med mange danskere, som prøver kræfter med spillet. Torben Sørensen nævner, at *"det nemmeste i verden, det er bare at blive siddende hjemme nu"*, og pointen bør være, at hvis tiden går med at spille FIFA på computeren, så skabes der kompetencer og passion indenfor dette domæne, mens det samme vil være tilfældet, hvis tiden bruges på fodbold i et miljø, som er positivt og mangfoldigt. Niels Rossing supplerer, at der er sandhed i Sørensens pointe, jf. *"det er rigtigt, og det kræver virkelig et bæredygtigt miljø"*. Rossing har mødt *"fantastiske miljøer både i Nordjylland, men også i Skjern (red. håndbold)"*, hvor de ikke har en *"talentchef"*, men en *"udviklingschef"*, da klubben er *"optaget af at udvikle alle"*, fordi den ved, at *"når vi kan udvikle alle, så er der også meget større mulighed for at fastholde alle"*.

Den kendte frase 'der er ingen elite uden bredde og omvendt' indeholder noget anvendelig mening i denne kontekst. Det suppleres af Lyng Jacobsens holdning om, at produktionen af Superligaspillere ikke kan stå alene eller forrest i en helhedsopfattelse af en fodboldklub, jf. *"Det er slet ikke det, det handler om. Jeg forsøger at vende kasketten, selvom jeg har haft den anden kasket på, og være den, der tordner løs"*. Det giver stof til eftertanke, men refleksive perspektiveringer på de organisatoriske realiteter er ofte grobund for meningsfulde forandringer, selvom Lyng mener, at nogle folk i klubben *"tror jeg er skizofren [...] men jeg kan ikke have, at vi ikke roser vores U16-2, fordi det har lykkedes deres træner at få de spillere igennem hele året [...] Men U16-1, hold da kæft. To landsholdsspillere, det er sateme godt gået [...] samtidig kan vi ikke forstå, at børn holder op med at spille fodbold"*. Den kritiske refleksion baseret på et enormt erfarings- og vidensgrundlag er et godt udgangspunkt for at gentænke virkeligheden i og omkring den moderne fodboldklub, og dermed stiller Lyng også skarpt på det 'at vinde' på banen såvel som udenfor; den kontrollerende diskurs bør ikke være, at det handler om at producere superligaspillere for enhver pris.

Sammenhængskraft gennem diskurs

Diskursen i fodboldklubber indeholder såvel en indre som en ydre kompleksitet (Cortsen, 2016a), som gør det vanskeligt at pejle sig frem til de kompleksiteter, som er grobund for handlinger. Er det f.eks. en kontrollerende diskurs, fordi bestyrelsesformanden siger noget? Nogle diskurser er mere retningsgivende end andre, men det er i fodboldens verden ikke nødvendigvis et spejl af stillings- eller organisationshierarkiet internt. Det handler om den adfærdsskabende kultur, men også om ekstern kompleksitet, som influerer den interne diskurs i form

af betydningen af sponsorer eller andre eksterne interessenter eller en intern diskurs, hvor en betydningsfuld spiller evt. kan være en styrende diskurs. Smith (2004) diskuterer tilstanden i sportsorganisationer som værende meget dynamisk, hvor der er nok kaos til at sikre, at planmæssighed og forudsigelighed sættes på spil, men også nok orden til, at konsistens og bestemte handlingsmønstre kan leve. Set fra AaBs synspunkt skal dynamikken gribes og diskuteres, da det er her, at nye meningsgivende handlinger kan opstå, så kaos og kompleksitet skal ikke partout ses som en negativ situation. For at give den dynamiske virkelighed i en fodboldklub mening, er der netop et krav om at forholde sig til kompleksiteten og indgå i ledelse heraf, hvorfor det bliver en opgave i sportsledelse at opretholde balancen, så medlemmerne ikke opfatter for meget (eller for negativt) kaos. Pludselig sker der eksempelvis en masse på pige- og kvindesiden eller i eSport i AaB, og disse handlinger skal klubben forholde sig til på samme måde, som den skal forholde sig til en problematisk økonomisk drift i AaB A/S. Begge dele er jo vigtige handlingsmønstre, som afspejler, jf. den symbolske interaktionisme, at mennesker handler i tråd med den mening, som bestemte ting eller emner har for dem. Såvel pige- og kvindesiden, eSport samt den økonomiske drift er altså for en del af organisationsmedlemmerne i AaB meningsdannende emner, som derfor skal tages alvorligt.

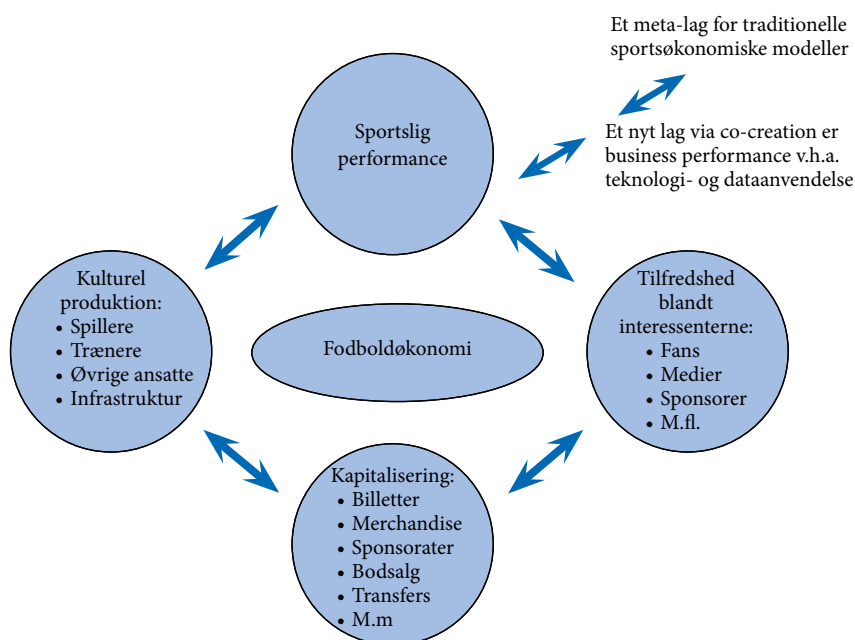
Sidstnævnte handler også om, at handlingsorienteringen i en fodboldklub ofte er meget fuldkommen, og der kan være en tendens til, at det er vigtigere at gøre noget end ikke at gøre noget, og det kan blive styrende for aktiviteterne, hvilket er i tråd med det interne og eksterne pres³³, som findes i sportsledelse. Dette pres må dog ikke overskygge en god, konstruktiv og reflekterende meningsdannelsesproces³⁴, som er et vigtigt element i beslutningsprocessen i enhver fodboldklub. Nogle folk i klubben kan have penge på spil, f.eks. investorer, men andre har et ønske om at stå på mål for positiv økonomisk performance i en vanskelig branche med stor ledelsesmæssig kompleksitet³⁵, og andre har udelukkende et sportsligt fokus. Kundeloyaliteten på B2B- samt B2C- niveau er

33 Bestyrelsen i en fodboldklub skal gøre sig klart, at der er et konstant pres præget af de interne og eksterne omgivelser.

34 Heri spiller elementer som adfærd, kultur, governance og værdiskabelse selvfølgelig en afgørende rolle.

35 Den ledelsesmæssige kompleksitet understreges også af den økonomiske virkelighed, hvor de regnskabsmæssige forskydninger eller periodiseringer kan have betydning. Eksempelsvis er driftsunderskud med til at tære på likviditeten i fodboldklubber, der kan leve i en økonomisk ramme, hvor indtægter fra sportslige resultater, f.eks. spillersalg, kommer ind senere som en afledt effekt af sportslig performance, og generelt er der nogle økonomiske usikkerhedsmomenter som følge af, at spillersalg, sponsorship performance og lignende bl.a. er afhængigt af de sportslige resultater.

derfor kritisk. Hvis den 'kritiske masse', som der også refereres til i de empiriske data bliver mindre, så bliver det vanskeligere at opretholde en god indtægts-generering i den sportsøkonomiske model (se figur 2). Figuren rammesætter, hvordan investeringer i teknologi og data kan hjælpe til at optimere sportslig performance og dermed også forretningsmæssig performance i den traditionelle sportsøkonomiske cirkel. Som Figur 2 antyder, så er fodboldøkonomi lig med forgrenede markedspladser (Budzinski & Satzer, 2011), og ligesom teknologi og data kan skabe et metalag og dermed gentænke den traditionelle sportsøkonomiske cirkel via co-creation som platform til fornyede forretningsmuligheder i fodboldøkonomien, så kan en solid håndtering af den ledelsesmæssige kompleksitet samt sammenhængskraften i klubben have tilsvarende kapabilitet.



Figur 2. Rekontekstualisering af fodboldøkonomien via teknologi og data (Cortsen & Rascher, 2018).

At tilgodese en lang række interessenter i en fodboldklub, jf. at komme rundt til samarbejdsklubber, som Bælum og Fallingborg diskuterer, er selvfølgelig ressourceafhængigt, men også et spejl af vigtigheden af at highlighte kompleksiteten ved fodboldledelse og interaktionen i relation til sammenhængskraften. Claus Fallingborg understreger, hvordan AaB kan spille en rolle for sine samarbejdsklubber ved at "være bedre til at understøtte en træner ude i de mindre klubber", fordi det, som er væsentligt nu, "det er at få fyldt så mange ind i bunden som overhovedet muligt." Som Anders Bredgaard nævner, så er det "heller ikke en envejs-ting [...] AaB kan stille krav til klubberne. Vi skal også kunne omfav-

ne de spillere, der kommer tilbage". Denne interaktion med fokus på skabelse af positive relationer er nemlig essentiel i godt købmandskab. Heri er det interessant og væsentligt at vurdere, om det kan gøre en forskel at 'cutte' kontraktspillere nummer 24, 25 og 26 i truppen for at frigøre nogle ressourcer, som måske ud fra en offeromkostningsbetragtning kan give større værdi andetsteds i klubbens økosystem? Som Bredgaard rammesætter, så er ressourcer og afkastet af ressourceallokeringen afgørende for en klubs *"selvforståelse"* og *"klub-DNA"*, hvad enten der er tale om et *"LAN-party"* med *"80 tilmeldinger"*, hvor klubben rammer bredere end a-spillerne, men også rammer bedre ned til c-spillerne, hvori interaktionen også handler om, at de også *"kunne komme ud og sparke på mål"*, eller om der er tale om en fodboldskoleevent. Det handler specifikt om *"at prioritere medlemmerne først"* og derigennem skabe en relevans hele vejen rundt omkring fodbolden og fodboldklubben som platform for fællesskab og socialisering, der tilgodeser mangfoldige behov. Det gør klubben til mere end fodbold, men også til en holdeplads for alle de aspekter af en persons liv, som i kombination med fodbold skaber et meningsskabende liv for den pågældende person. Meningsskabelsen og det faktum, at fodboldklubben har større betydning end fodbold, gør, at spillere, som spiller elitært i f.eks. AaB, stadig vil have deres gang i moderklubben (KFUM, hvis de kommer derfra).

Anders Bredgaard tager skridtet vedr. professionalisering af forskellige discipliner ude i klubberne (red. på breddeplan i dette tilfælde) videre: *"Vi vil ikke bare sælge den bande, det er mersalg hele tiden, vi er ude i. Og der er det sidste, vi har koblet på nu, det er uden konkurrence i øvrigt med AaB, det er et lille sponsornetværk, hvor vi rent faktisk har formået at få nogle med, der ikke nødvendigvis har børn i klubben. De har en eller anden tilknytning til klubben"*. Sammenhængskraften i fodboldklubberne, særligt i breddedelen, handler på den måde meget om 'con amor' princippet, og her kan der udover det kommercielle område findes merværdi i at skabe en tilknytning til fodboldklubberne fra folk, som ikke normalt kigger den vej. En fodboldklubs styrke skal herigennem ses i 'graden af relevans', som den formår at skabe blandt forskellige målgrupper i lokalområdet eller regionen (Gladwell, 2006; Cortsen, 2016), hvilket er i tråd med tankerne i godt købmandskab om at positionere sig positivt i lokalområdet og være noget for interessenterne der³⁶. Professionalisering handler også om at sætte den rigtige retning og agere i relation hertil. I den forbindelse ser Jakob Blåbjerg vigtigheden i, at den gode sportsledelse formår at skabe det rette mo-

36 Dette kan relateres til en fodboldklubs brand som værende relevant for folk i lokalområdet eller regionen (de stærkeste brands formår at sprede relevansen), hvor ledere, trænere og spillere bliver aktive i lokalområdet eller regionen, ligesom det kan associeres til Gladwells argument, at gode måder at gøre ting på kan få en 'viral' effekt og derfor skabe større kritisk masse.

mentum. F.eks. siger han, at *"vi skal tage det i momentet"*, for *"hvis ikke vi gør det, så glemmer vi"*.

Konkluderende diskussion

Der er mange forskere og praktikere indenfor sport (Wright, Smart & McMahon, 1995; Goslin, 1996; Taylor, Doherty & McGraw, 2015; Parnell, Buxton, Hewitt, Reeves, Cope & Bailey, 2016)³⁷, som ser den menneskelige kompetence som altafgørende for positiv udvikling, hvilket Torben Sørensen ræsonnerer over: *"Altså skal vi skære alt mulig andet lort væk, faciliteter, penge og pis og lort, så er det jo de rigtige mennesker. Det er det eneste, det handler om. Og hvis de enten er der eller ikke er der, så er det det, der betyder, om der sker noget, og om der sker noget godt eller skidt [...] Og så har vi ved gud også kæmpe store miljøer, hvor jeg tænker, at det er da helt total ubegribeligt, at der ikke snart kommer nogle udefra til den der atletikklub, der kan noget"*. Empirien peger altså på, at godt købmandskab i denne kontekst er særligt karakteriseret ved, at sammenhængskraften i fodboldklubber har en stor samhørighed med mennesker og herigennem positive relationer og den meningsskabelse, som dannes via disse relationer. Det er afledt af interaktionen med adfærd som kulturskabende element, hvor relevante og gode kompetencer danner en koalition med sammen-smeltningen af god governance og sportsledelse og derfra en meningsgivende strategisk værdiskabelse.

I et samfund med større fysisk distance, fordi teknologiudvikling, globalisering og effektivitetskrav foranlediger et større tidspres og øget digitalisering, så skal vi stille skarpt på vigtigheden af godt købmandskab, forståelse af interesserne og dermed de menneskelige relationer (det har jo været essensen af idræt og sport i en dansk kontekst og bør stadig være det). Det skyldes, at et lederskab forankret i konstruktive menneskelige relationer er grobund for positive og bæredygtige samhandlinger og innovation. Med andre ord er det vanskeligt eller nærmest en umulig opgave at ruste mennesker, organisationer og samfund til fornyelser, hvis der ikke er et fremsynet, kompetent, modigt³⁸ lederskab med fokus på og handlingsharmoni med positive værdier. Forandringslyst skal ikke bare være bundet op på forandring for forandringens skyld, men netop være foranlediget af en strategisk retning manifesteret i interne (f.eks. bestemte kulturelle karakteristika og kompetencer) og eksterne (f.eks. markedssituationens udvikling) ønsker, behov, styrker og muligheder.

37 Idrætsmødet i Aalborg i August 2019 er et eksempel på dette fokus fra praksis (Idrætsmødet, 2019).

38 Se i øvrigt Kirkegaards citat tidligere i dette bidrag.

Varetagelsen af det komplekse i en lederskabs- og ledelsesmæssig kontekst bliver altså et spørgsmål om at kunne se udover rationelle og traditionelle administrationsmekanismer (f.eks. styring via Excelark eller Gantt-kort), som er fine værktøjer til at lede (administrere) simple og klare driftsudfordringer og -processer, men som ikke er tilstrækkeligt til at udfolde og få afkast af at kigge nogle skridt frem i spillet (sætte strategisk retning og afgøre kampen til organisationens fordel) via forståelse og indsigt. Sidstnævnte skabes ikke via distancen, men typisk vha. godt købmandskab i form af menneskelige relationer og dermed fingeren på pulsen i den specifikke kontekst. Forståelsen af og indsigten i den øgede diversitet og kompleksitet, som findes i en fodboldklub, medfører derfor krav om strategisk ledelse og lederskab, som favner mere holistiske tilgange til ledernes tankesæt, kommunikation og sociale indlevelsessevne. Derfor skal retningen udover kvantificeringsfokus med sigte på traditionelle værktøjer som imødekommelse af KPI'er opkvalificeres. En fodboldklub er mere kompleks end, hvad der kan håndteres i et regneark eller ved at måle på præstationer i.f.t. KPI'er.

Her kommer det gode købmandskab ind. Se på spørgsmålet om, hvordan passion måles? Passion er et grundlæggende element for god retning i en fodboldklub? Når passionen er fjernet hos knægten eller pigen på 15 år, så kan det være lig med tabte medlemmer for evigt i fodbolden, og det er her, at en dybere-liggende indsigt kan trække en fodboldklub fra forklaringer af virkeligheden til en større forståelse heraf og derved være en vital katalysator for gunstig retning i en fodboldklub. Det er endvidere interessant, at praksis i mange fodboldklubber stadig er funderet i en driftsorientering, som er gået i arv fra en generation til en anden. Træning tirsdag og torsdag kl. 18 er stadig hverdagen i mange klubber. De kritiske refleksioner bør dog centrere sig om, hvorvidt denne tilgang skal gennemsyre driften i en fodboldklub, eller om der i stedet er behov for en balance, som går ind i kombinationer med den mangfoldighed, dynamik og værdiskabelse, som kan vinde kampe for fodboldklubben på og udenfor banen om 1, 2, 5 eller 10 år, da værdiskabelse gerne skal fremstå som en form for fremtids-sikring af fodboldklubber og fodboldspillet. En klubs ressourcer skal 'aktiveres'.

Fodboldledelse er dynamisk og kompleks. Fodboldklubber kan opnå positiv udvikling med en individbaseret og kvalitativ tilgang. Det kræver dog en solid forståelse for vigtigheden af kultur og de kompetencer, som skal være tilgængelige for at danne en god kultur og for at kunne udføre god governance på en værdiskabende måde. Heri er godt købmandskab klubben behjælpelig ved at sikre fokus på at positionere sig positivt i lokalsamfundet ved at sætte de rigtige tilbud i spil til den rigtige pris på rette tid og sted. Samtidig er fokus i positioneringen på god serviceorientering og positive menneskelige relationer gennem interaktionen mellem klubben og interessenterne. Graden af kompleksiteten i

fodboldens interaktioner og netværk er steget qua den øgede kommer-
cialisering og professionalisering, og det medfører udfordringer for fodboldens rolle
som 'public service' produkt. Den stigende elitære centralisering i fodboldøko-
nomien skaber et pres på eliteklubberne for at være med, og dermed følger en
tilstand af at være sig selv nærmest. Det giver yderligere spørgsmål om tidlig
specialisering, validering af om tidlig talentidentifikation er klogt, og hvorvidt
talentspild bare er et nødvendigt onde? Endvidere berøres ressourceallokerin-
gen ifm. at talentudvikling bliver dyrere i en fodboldøkonomi med begrænset
markedsgrundlag og kommercialiseringsmuligheder. Det stiller netop krav til
vurderingen af fodboldens forretningsmodeller og sammenhængskraft. Det
medfører kompleksitet at lede uoverensstemmende holdninger i en kontekst af
afgrænsede ressourcer, hvilket kan afhjælpes ved de positive interaktioner mel-
lem AaB og ledere og trænere i samarbejdsklubber og dermed i bredden for at
skabe sammenhængskraft. Det handler om fundamentet for at drive fodbold på
bredde- og eliteniveau fremadrettet. For at bruge en analogi fra fodbolden, så
kreerer dybde og bredde muligheder for at spille i mellemrum. På samme måde
bidrager godt købmandskab til øget sammenhængskraft i fodbolden og dermed
til styrkede realiseringer og løsninger. Livsnerven og bæredygtigheden i dansk
fodbold skal leve af sammenhængskraften på tværs, dvs. på tværs af årgange,
på tværs af bredde og elite og på tværs af køn. Derfor er strategisk intuition og
kompetencer vigtige ingredienser i at etablere den kulturelle produktion, som
gør det muligt at udnytte kompleksitet og fremme sammenhængskraften. Det
gode købmandskab er således et resultat af at løfte i flok på en måde, hvor klub-
ben, dens medarbejdere, medlemmer og alle interessenter har positive relatio-
ner, som præsenterer klubben positivt i markedet.

Den adfærdsskabende kultur og et ledelsesmæssigt paradigmeskifte mod at
gøre de rigtige ting og gøre dem rigtigt bør være centralt i god og værdiskaben-
de 'governance' i en fodboldklub. Alt omkring holdene i klubben, dvs. centrale
faktorer som kerneproduktet i en fodboldklub, spillerne, trænere og det sports-
lige setup, skal kendetegnes af de positive relationer, som er essensen af godt
købmandskab. Dette skaber nemlig grobund for at kunne positionere klubben
positivt i markedet, hvad enten dette marked er lokalområdet som set særligt
i forhold til klubbens breddeniveau eller positioneringen på det nationale og
internationale fodboldmarked, hvis fokus er Superligaholdet. Dette afhænger
af forståelsen af vigtigheden af være handlingsorienteret og dermed at tackle
samt spille sammen med den interne og eksterne kompleksitet, som influerer en
fodboldklub. Komplexitetsledelse bør altså ikke være et 'men' i en fodboldklub,
men derimod integreret i den naturlige ageren, der tilgodeser en balance mel-
lem god dynamik og konsistens, så der opnås en tilstand, hvor medlemmerne
ikke drukner i negativt kaos. Dette stiller krav til at kunne håndtere det interne

og eksterne pres, som findes i fodboldklubber modsat virksomheder og organisationer udenfor sportsbranchen. Derfor bør der altid være rum for en konstruktiv og reflekterende meningsdannelsesproces i klubben, idet der handles som følge af den mening, som specifikke situationer har for medlemmerne. Der er behov for kommunikativ tydelighed og hyppige dialoger, f.eks. åbne medlemsmøder, da kompleksiteten omhandler, at nye udfordringer opstår konstant i en dynamisk fodboldkontekst. Så hvad enten kompleksiteten er af social, opgaverelateret eller kontekstuel karakter eller en blanding heraf qua interaktioner, så kræver kompleksitet ledelse og lederskab. Her kunne en løsning være uddannelse, f.eks. via DBU eller internt i klubben, eller mentor- eller buddyordninger, der sikrer god videndeling og -ledelse. Det kræver desuden en forståelse af, at der ofte arbejdes med kompleks opgaveløsning, da der arbejdes med en mangfoldighed af og blandt mennesker.

Dette bidrag understreger, at uanset om kompleksiteten har en social karakter, f.eks. relateret til ledere, trænere eller andre medlemmer, forholdet mellem bredde og elite eller mellem piger og drenge eller mellem angribere eller forsvarere, skal der overvejelser til omkring den ledelsesmæssige kompleksitet og godt købmandskab. Det samme kan siges, hvis kompleksiteten skyldes specifikke opgaver, hvori der stilles krav til en opgaves potentiale og begrænsninger, f.eks. i forhold til økonomisk ansvarlighed i fodboldøkonomien. Jo mere komplekse opgaverne er, jo mere unikke er kravene til læring og kompetencer, da der sjældent er konkret information om eller rutiner for opgaven på forhånd, f.eks. i relation til leder- eller trænerrollen i en fodboldklub. Den kontekstuelle kompleksitet flytter sig også hele tiden, tænk bare på mikro- og makromiljøet omkring en fodboldklub samt på de organisatoriske, f.eks. en ny agenda eller personaleændringer, eller samfundsmæssige, f.eks. ny skolereform, forandringer. Det bliver således et kontinuerligt spil på og udenfor banen om, hvad der lader sig afgøre eller dømme via personlig, men også fagfaglig (dvs. kompetencer og kontekstuel forståelse) dømmekraft, og hvor spillet formes ud fra, om der kan findes frugtbare løsninger i den store dynamik i en fodboldklub ved at udnytte kompleksiteten, eller om kompleksiteten skal elimineres ved at rationalisere sig ud af den. Studiet viser, at det optimale er at håndtere kompleksitet ved også at stræbe efter at udnytte den, og her kan godt købmandskab som nævnt præge retningen positivt. Kompleksitet er et tegn på liv i organisationer. Diskursen ændrer sig konstant, men der er store muligheder i at balancere mellem rationel styring, f.eks. banefordeling via regneark eller datadrevne løsninger, og komplekse forhold, hvor klubben høster af kompleksiteten ved at skabe nye realiseringer og løsninger.

Hvis realiseringen af DBUs vision om 450.000 aktive er en brændende platform, så bør endnu flere aktive fodboldspillere i stedet for at falde fra tænkes ind som fremtidige ledere eller frivillige, hvorfor der kan være potentiale i at opti-

mere eller professionalisere denne proces, men professionaliseringen i sport på og udenfor banen er absolut kompetenceafhængig, og konvertering af spillere til frivillige ledere eller trænere er sympatisk og godt, men det kræver ledelse og uddannelse.

Om en fodboldklub befinder sig i en optimerende eller en suboptimerende tilstand er altså kompetenceafhængig, og der handler det om, at det ikke kun er eliten, der modtager ressourcer. Rekruttering, udvikling og fastholdelse af medlemmer ud fra strategiske samt kompetencemæssige overvejelser er altså medbestemmende for sammenhængskraften og bæredygtigheden i en fodboldklub. Apropos bæredygtighed, så er der et enormt CSR-potentiale i fodbolden. Dette potentiale er dog også afhængig af strategiske handlinger, hvorfor moderne fodboldledelse i kompetencemæssig henseende skal anerkende muligheder og begrænsninger, men desuden favne en forståelse for klubbens interne ressourcer for at kunne udnytte kompleksiteten i denne kontekst. En fodboldklub skal turde sætte retning for at gå fra idé til handling og for at opretholde et positivt medlemsfokus.

Kompleksiteten i fodbold er også funderet i, at det er svært at præcisere talentoutput baseret på tidlig specialisering og talentidentifikation. Dette scenario indeholder dog den kompleksitet, at der er pres på qua udviklingen i udlandet, mens der ligeledes er manglende evidens for, hvorvidt det kan påvises, at en spiller på 8 år, der udvælges tidligt, går hele vejen. Der figurerer altså en konflikt mellem investeringer, afkast og risici, og netop derfor er kompetencer vitale for at spille bolden i den rigtige retning og opnå scoringer. Det kan relateres til, at kompleksitet giver næring til organisationer, så udfordringen af tanke- og handlemønstre handler om leve med kompleksiteten og stille skarpt på, hvor forandringer gør fyldest og ikke bare forandre for forandringens skyld, og så understreges strategisk intuition og kompetencer igen.

Kompleksiteten i en klub som AaB eller lignende klubber skyldes også nuanceringen mellem nonprofit og corporate governance, hvori der findes kompleksitet relateret til formål, sociale skel og kontekstuelle forskelle. Bredtedelen favner typisk større mangfoldighed, men begge dele af klubben skal have gensidig respekt for det indbyrdes afhængighedsforhold, som eksisterer, ligesom det store samfundsmæssige potentiale i breddefodbolden og den kritiske masse i bredden fungerer som en kommerciel drivkraft for det professionelle selskab. At løfte dette ansvar er et modsvar til offentlige bevillinger og dermed de positive relationer nævnt i godt købmandskab. Det bæredygtige miljø handler om at skabe relevans og udvikling for alle, hvor nogle klubber, f.eks. Skjern Håndbold, anvender en interessant retorik, da de ikke har en talentchef, men derimod en udviklingschef. Relevans og udviklingsorientering skal bære medlemsfokus og -retning, og det er ikke kun produktion af elitespillere, der skal være en kontrollerende diskurs i en fodboldklub. Det vil gøre fodbolden endnu mere sårbar,

hvorimod fokus bør være at fremme en sammenhængskraft, som tilgodeser helheden i klubben. Fodbolden lever af kritisk masse, hvorfor tiltag som forenings-samarbejde, events på tværs i klubben (også på banen) og andre meningsgivende tiltag centreret om medlemsfokus bør kendetegne en klubs måde, hvorpå den gensidige interaktion tilgodeser interessenterne. Det bliver for en moderne fodboldklub et spørgsmål om at forstå samt favne mangfoldighed og tilknyttede behov. Der skal være et meningsgivende medlemsfokus, som skaber relevans for medlemmerne samt for lokalområdet, både hvad angår fodbold samt klubben som et mødested på tværs af demografiske, geografiske og psykografiske skel. Intet kommer af sig selv. Processen kræver indædt fokus, og der skal klubberne distancere sig fra den laurbæreffekt, som er associeret med fodboldens store popularitet. Der findes en konkurrence fra andre sportsgrene, f.eks. eSport. Der skal simpelthen være en strategisk indsats, som gennemsyrrer alle handlingsmønstre i en fodboldklub, men som også favner den dynamik som findes i interaktionerne med medlemmerne og de andre interessenter. Den del handler om at sætte de rigtige mennesker i spidsen. At tilgodese medlemmerne og fremkalde relevans taler ind i, at flere piger og drenge samt kvinder og mænd vil spille og fortsætter med at spille fodbold. Her har elitedelen også et ansvar i forhold til at understøtte breddedelen på samme måde som breddedelen fra barnsben er med til at udvikle elitespillere. Ellers opstår der en uhensigtsmæssig skævvridning! Enhver diskurs, som fylder ude i en fodboldklub, er også en kompleksitet, som bør ledes, f.eks. ved anvendelse af 'framing' (Fairhurst & Sarr, 1996) og derved via nogle diskursive værktøjer, som rent strategisk rammesætter gunstig meningsskabelse, for hvad fokus for klubben bør være. Det handler om via strategisk intuition og kompetencer at etablere en opkvalificering ift. bestemte fokusområder. Med afsæt i symbolsk interaktionisme er forventninger til AaB af 1885 anderledes end til AaB A/S, hvorfor der er forskelle i de handlinger og resultater, der måles på. Sammenhængskraften og forståelsen for den ledelsesmæssige kompleksitet og for godt købmandskab bliver derfor afgørende for den balance, som etablerer den bedste virkelighed for begge parter. Derfor bør begge parter udvise en interesse for til dels at bevæge sig i samme retning og understøtte hinanden og således skabe positive synergieffekter. Sammen står de respektive organisationer under AaB af 1885s paraply stærkere.

Litteraturliste

- AaB. (2019). *Vedtægter for AaB af 1885*. Tilgået den 5. august 2019: <http://www.aabaf1885.dk/media/1242/vedtaegter-2012.pdf>.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (2011). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview* (Vol. 34). Walter de Gruyter.

- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1995). The structural antecedents of conflict in voluntary sport organizations. *Leisure Studies*, 14(1), 1-16.
- Andersen. (2019). *Hvad er godt købmandskab?* POV Business. . Tilgået den 20. oktober 2020: <https://pov.international/hvad-er-godt-kobmandskab/>
- Baker, R. E., & Esherick, C. (2013). *Fundamentals of sport management*. Human Kinetics.
- Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2013). *The business of sport management*. Pearson Education.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Univ of California Press.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2009). *Interview: introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Bruun, Charlotte (2020). Intuitions about Welfare I Festschrift for Stefano Zambelli: Keynesian, Sraffian, Computable & Dynamic Economics ed. By K. Vela Velupillai, Palgrave Macmillan, London, 2020
- Budzinski, O., & Satzer, J. (2011). Sports business and multisided markets: towards a new analytical framework?. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(2), 124-137.
- Clark, I. I., & Fast, M. (2019). *Qualitative Economics*. Springer International Publishing.
- Cortsen, K.. (2014a). *Tyskland viser vejen*. Sport Executive. 15. august 2014. Tilgået den 4. august 2019: https://issuu.com/sportexecutive/docs/se_08_2014_sportex_final.
- Cortsen, K. (2014b). Capitalising on CSR-based partnerships in sports branding and sports sponsorship. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 15(1-2), 75-97.
- Cortsen, K. (2016a). *Strategic Sport Branding at the Personal, Product and Organizational Level*. Doctoral dissertation. Aarhus University.
- Cortsen, K. (2016b). *Superligaøkonomi, kunstige åndedræt og kampen om at præstere*. Tilgået den 15. august 2019: <http://www.mediano.nu/oversigt/2016/9/1/superligakonometri-kunstige-ndedræt-og-kampen-om-at-præstere>
- Cortsen, K., J. Nielsen, Benedikt, B. & Hansen, C. B. (2018). *Foreningssamarbejdet 9220*. Rapport fra Professionshøjskolen UCN.
- Cortsen, K. (2018). UEFA. In *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge.
- Cortsen, K., & Rascher, D. (2018). The Application of Sports Technology and Sports Data for Commercial Purposes. In *The Use of Technology in Sport-Emerging Challenges*. IntechOpen.
- Cortsen, K. & Almy, D. (2019). *Capitalist country, socialist sport – Or why Ayn Rand learned to love Manchester United and hate the Dallas Cowboys*. Sports

- Business Journal. Tilgået den 15. august 2019: <https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2019/04/08/Opinion/AlmyCortsen.aspx>
- Côté, J., Baker, J., & Abernethy, B. (2007). Practice and play in the development of sport expertise. *Handbook of sport psychology*, 3, 184-202.
- Damvad Analytics. (2017). *Samfundsøkonomisk betydning af fodbold i Danmark – frivillighed og sundhed*. Tilgået den 7. august 2019: https://www.damvad.com/uploads/Publications/Rapport_DBU.pdf
- DBU. (2018). *Flere voksne men færre børn spiller fodbold*. DBU. Tilgået den 5. august 2019: <https://www.dbu.dk/nyheder/2018/april/flere-voksne-men-faerre-boern-spiller-fodbold/>
- DBU. (2019). *Aldersrelateret træning 2 – Målrettet træning af eliteungdomsspillere*. DBU. Tilgået den 10. august 2019: https://www.dbu.dk/media/10246/aldersrelateret-traening_2.pdf
- Dent, E. B. (1999). Complexity science: A worldview shift. *Emergence*, 1(4), 5-19.
- DIF. (2000). *Idrætten i Danmark*. Danmarks Idræts-Forbund.
- Deetz, S. A., Tracy, S. J., & Simpson, J. L. (2000). *Leading organizations through transition: Communication and cultural change*. Sage Publications.
- Dupont, T. (2018). *Randers Freja FC mister sin A-licens*. Randers Amtsavis. Tilgået den 5. august 2019: <https://amtsavisen.dk/randersfc/Randers-Freja-FC-mister-sin-A-licens/artikel/386543>
- Elkington, J. (1999). Triple bottom-line reporting: Looking for balance. *AUSTRALIAN CPA*, 69, 18-21.
- Ellet, W. (2007). *The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases*. Harvard Business Press.
- Fairhurst, G., & Sarr, R. (1996). *The art of framing* (p. 577). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fedders, L. (2011). *Idræt går fra forening til forretning*. Videnskab.dk. Tilgået den 5. august 2019: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/idraet-gar-fra-forening-til-forretning>
- Foster, G., Greyser, S. A., & Walsh, B. (2006). The business of sports: Cases and text on strategy and management. Belmont, CA: Thompson South-Western.
- Foster, G., O'Reilly, N., & Dávila, A. (2016). *Sports business management: Decision making around the globe*. Routledge.
- Frey, L., Botan, C. H., & Kreps, G. (2000). Investigating communication. NY: Allyn & Bacon.
- Gammelsæter, H., & Senaux, B. (Eds.). (2011). *The organisation and governance of top football across Europe: An institutional perspective*. Routledge.
- Giulianotti, R. (1999). *Football: A Sociology of the Global Game*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

- Gladden, J. M., Milne, G. R., & Sutton, W. A. (1998). A conceptual framework for assessing brand equity in Division I college athletics. *Journal of sport management*, 12(1), 1-19.
- Gladwell, M. (2006). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Little, Brown.
- Godtfredsen, C. (2018). *Nomineret til Årets Fund: Karate giver mig ro og struktur i hverdagen*. Politiken. Tilgået den 5. august 2019: <https://politiken.dk/sport/art6920848/%C2%BBKarate-giver-mig-ro-og-struktur-i-hverdagen%C2%AB>
- Gordon, J., & Smith, M. (2015). *You Win in the Locker Room First: The 7 C's to Build a Winning Team in Business, Sports, and Life*. John Wiley & Sons.
- Goslin, A. (1996). Human resource management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities. *Journal of Sport Management*, 10(2), 207-217.
- Grösser, S. N. (2017). Complexity management and system dynamics thinking. In *Dynamics of Long-Life Assets* (pp. 69-92). Springer, Cham.
- Hamel, J. (1993). *Case study methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of sport and exercise*, 11(3), 212-222.
- Henriksen, K. (2015). Developing a high-performance culture: A sport psychology intervention from an ecological perspective in elite orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, 6(3), 141-153.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport management: principles and applications*. Routledge.
- IDAN. (2017). *Dansk Superligafodbold har stadig behov for kapital*. Tilgået den 10. august 2019: https://idan.dk/nyhedsoversigt/nyheder/2017/b024_dansk-superligafodbold-har-stadig-behov-for-kapital/
- Idrætsmødet. (2019). *Program for Idrætsmødet*. Tilgået den 10. september 2019: <https://www.xn--idrætsmdet-i3a5r.dk/program/program-for-konferencen/>.
- Johnson, T., Martin, A. J., Palmer, F. R., Watson, G., & Ramsey, P. L. (2014). A Core Value of Pride in Winning: The All Blacks' Team Culture and Legacy. *International Journal of Sport & Society*, 4(1).
- KPMG. (2018). *From Madrid to Turin: Ronaldo Economics*. KPMG Advisory Ltd. Tilgået den 10 september 2020: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/nl/pdf/2018/advisory/ronaldo-economics.pdf>
- Kristensen, K. (2017). *Fodboldklubber sparer årligt samfundet for mindst 400 mio. kr*. Jyllands-Posten. Tilgået den 7. august 2019: <https://jyllands-posten>.

- dk/sport/fodbold/ECE9949932/fodboldklubber-sparer-aarligt-samfundet-for-mindst-400-mio-kr/
- Kuada, J., & Gullestrup, H. (2000). Organisationskultur og interkulturel kommunikation i et internationalt perspektiv. I *Den Kommunikerende Organisation*.
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2012). *Soccernomics: Why England Loses, Why Germany and Brazil Win, and Why the US, Japan, Australia, Turkey--and Even Iraq--Are Destined to Become the Kings of the World's Most Popular Sport*. Nation Books.
- Laursen Brock, J. (2019). *En æressag for Kasper Hjulmand: Fodbold er for folket. Det er så fedt, at der er 5,5 mio. landstrænere*. Politiken. Tilgået den 10. august 2019: <https://politiken.dk/sport/fodbold/art7251823/%C2%BBFodbold-er-for-folket.-Det-er-s%C3%A5-fedt-at-der-er-55-millioner-landstr%C3%A6nere%C2%AB>
- Loden, M. (1996). *Implementing diversity* (p. 16). Chicago, IL: Irwin.
- Løvbjerg, E. (2019). *Hvad er godt købmandskab?* De Samvirkende Købmænd. Tilgået den 20. oktober 2020: <https://dsk.dk/hvad-er-godt-koebmandskab/>
- Maaløe, E. (2002). *Casestudier: af og om mennesker i organisationer*. Viborg: Akademisk Forlag A/S.
- Mac, A., & Schlamovitz, J. (2015). Complexity management in projects between rational momentum and complex conditions. In *23rd Nordic Academy of Management Conference*.
- Marti, M. (2007). *Complexity management: optimizing product architecture of industrial products*. Springer Science & Business Media.
- McElhaney, K. (2008). *Just good business: The strategic guide to aligning corporate responsibility and brand*. Berrett-Koehler Publishers.
- Morris, C. W. (1934). George Herbert Mead, Mind, Self and Society.
- Munck, J. (2015). *Kurser og personlig udvikling - en brugervejledning*. København: Book on Demand GmbH.
- NRK. (1998). *Brennpunkt - Fra forening til forretning*. Tilgået den 15. august 2019: <https://tv.nrk.no/serie/brennpunkt/1998/DHLF32000098/avspiller>
- Parnell, D., Buxton, S., Hewitt, D., Reeves, M. J., Cope, E., & Bailey, R. (2016). The pursuit of lifelong participation: the role of professional football clubs in the delivery of physical education and school sport in England. *Soccer & society*, 17(2), 225-241.
- Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution* (p. 561). New York: Knopf.
- Peters, T. J. (1992). *Liberation management*. AA Knopf.
- Reynolds, N., & Turcsányi-Szabó, M. (2010). *Key Competencies in the Knowledge Society*. Berlin: Springer.

- Salem, P. (2002). Assessment, change, and complexity. *Management Communication Quarterly*, 15(3), 442-450.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4.
- Smith, A. (2004). Complexity theory and change management in sport organizations. *EMERGENCE-MAHWAH-LAWRENCE ERLBAUM*-, 6(1/2), 70.
- Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. John Wiley & Sons.
- Stacey, R. D. (2002). *Complexity and management*. Routledge.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. Fifth edition. Pearson education.
- Stake, R. (1994). Case studies. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Storm, R. K., & Brandt, H. H. (Eds.). (2008). *Idræt og sport i den danske oplevelsesøkonomi*. Samfundslitteratur.
- Tasaka, H. (1999). Twenty-first-century management and the complexity paradigm. *Emergence*, 1(4), 115-123.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Routledge.
- Vallée, C. N., & Bloom, G. A. (2016). Four keys to building a championship culture. *International Sport Coaching Journal*, 3(2), 170-177.
- Wagner, J. (2018). *Fremtiden kræver samling, differentiering og omtanke*. De Samvirkende Købmænd. Tilgået den 20. oktober 2020: https://issuu.com/dskmagasin/docs/fremtidens_butik_-_marts_2018
- Wagstaff, C. R. (Ed.). (2016). *The organizational psychology of sport: Key issues and practical applications*. Taylor & Francis.
- Walton, G. M. (1992). *Beyond winning: The timeless wisdom of great philosopher coaches*. Human Kinetics 1.
- Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management journal*, 38(4), 1052-1074.
- Yin, R. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.
- Zagnoli, P., & Radicchi, E. (2010). The football fan community as a determinant stakeholder in value co-creation. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 50(1), 79-99.

Appendix

Respondenterne fra den første semistrukturerede fokusgruppe findes i Tabel 1 nedenfor:

Respondent	Relevans i forskningsmæssig kontekst
Anders Bredgaard	Formand i Aalborg KFUM, som er fodboldklubben i Aalborg, der har flest ungdomsspillere, og som partnerklub med AaB.
Anders Damgaard	Akademichef i AaB A/S, UEFA Pro-licens træneruddannelse, tidligere cheftrener for det danske U17 landhold i pige- og kvindefodbolden samt for U19-ligaholdet i AaB på drenge- og herresiden.
Claus Fallingborg	Formand i AaB af 1885, bestyrelsesmedlem i AaB A/S, medlem i DBUs repræsentantskab og medlem af DBUs politiske følgegruppe, der skal overse aftaler mellem DBU og Divisionsforeningen. Herudover er han medlem af en gruppe af amatørformænd i DBU (formandsgruppe bestående af Superliga-klubbernes amatørformænd).
Mathias Krogh	Rekrutteringsansvarlig i AaB A/S samt UEFA A-licens samt UEFA A-youth-licens træneruddannelse.
Niels Rossing	Ph.D., forsker i talentudvikling på Aalborg Universitet og medlem af Herre Elite Ungdomsgruppen/Talentgruppen (central gruppe i TOP-center projektet) under DBU.
Thomas Bælum	CEO i AaB A/S og tidligere professionel fodboldspiller i Superligaen i AaB A/S og Silkeborg IF, MSV Duisburg i Bundesligaen og Willem II i Æresdivisionen. 18 kampe på det danske U21-landshold.
Torben Sørensen	Elitekoordinator i Elitesport Aalborg og Aalborg Kommune. Bindeled mellem AaB, Aalborg Kommune og unge elitesportsudøvere samt tilsvarende i forhold til andre elitesportsklubber i Aalborg Kommune

Tabel 1: Oversigt over respondenter fra fokusgruppe 1³⁹.

³⁹ Det er en relevant diskussion at vurdere, om alle respondenter har tilsvarende betydning i dette casestudie? Nogle respondenter har større erfaring fra konteksten og har derfor et dybere ligende forståelsesniveau for den organisatoriske kontekst, hvilket skinner igennem i udfoldelsen af deres pointer. Eksempelvis har såvel Lynge Jacobsen som Claus Fallingborg haft deres gang i AaB gennem mange år, både som menige medlemmer, men også som medlemmer af såvel bestyrelsen i moderklubben som i Superligaselskabet.

Respondenterne fra den anden semistrukturerede fokusgruppe findes i Tabel 2 nedenfor:

Respondent	Relevans i forskningsmæssig kontekst
Kasper Kusk, 27 år.	Skiftede som U15-spiller til AaB fra samarbejdsklubben Gug BK. Han blev rykket op i Superligatruppen efter at have færdiggjort gymnasiet. Han har spillet 3 kampe for det danske U20-landshold, 6 kampe for U21-landsholdet og 8 kampe for Herre A-landsholdet. Efter at have spillet en hovedrolle i AaBs succesfulde 2014-sæson skiftede han i sommeren 2014 til FC Twente i Holland, men efter 3 år i FC København fra 2015-2018, kom han i 2018 tilbage til AaB.
Jakob Ahlmann Nielsen, 28 år.	Skiftede til AaB som 12-årig fra samarbejdsklubben Brønderslev IF. Han var i AaB i tre år, inden han havde nogle år i FC Midtjylland, hvorefter han skiftede tilbage til AaB som 18-årig. Han har spillet 19 kampe på diverse danske ungdomslandshold og 3 kampe for det danske Herre A-landshold.
Kasper Peder-sen, 26 år.	Kom til AaB fra samarbejdsklubben Jetsmark IF igennem talent-skolen som 12-årig. Han spillede i AaB indtil han var førsteårs U17-spiller, hvor han blev sat af, hvorefter han tog til Hjørring. Her var han halvandet år, hvorefter han tog tilbage til AaB og via Danmarksserieholdet spillede sig til en kontrakt med Superligaholdet. Han startede som deltidsprofessionel det første år, men efter det første halvår kom han på fuldtidskontrakt.
Jakob Blåbjerg Mathiasen, 24 år.	Kom til AaB fra samarbejdsklubben Vejgaard BK lige inden, han fyldte 13 år. Han har været i AaB i 11 år, men blev udlejet til Vend-syssel FF i 1. division, inden han lagde støvlerne på hylden tidligere i år. Han har spillet 57 kampe på diverse danske ungdomslandshold fra U16-U21-landsholdene.

Tabel 2: Oversigt over respondenter fra fokusgruppe 2.

Respondenten fra det semistrukturerede face-to-face interview findes i Tabel 3 nedenfor:

Respondent	Relevans i forskningsmæssig kontekst
Lynge Jacobsen	Nuværende medlem af bestyrelsen i AaB A/S, tidligere sportsdi-rektør i AaB A/S fra 1996 til 2013 og tidligere elitespiller med 267 kampe for AaBs førstehold (første professionelle spiller i AaB). Lynge Jacobsen har været i AaB fra ungdomstiden, hvor han starte-de som 6-årig, og han har altid spillet i AaB.

Tabel 3: Oversigt over respondenten fra det semistrukturerede face-to-face interview.

9. Godt købmandskab mellem uddannelse og profession

MORTEN NØRGAARD & JENS PETER SØRENSEN

Introduktion

At bygge broer mellem forskellige dele af et samfund er en moderne tankegang. Innovation er blevet et vigtigt redskab. Dette bidrag er et forsøg på at italesætte forbindelser mellem sporten og uddannelsen sport management. Forudsætningen for at skabe bedre samspil er et indgående kendskab til begge ender af broen. Viden styrker broens bæredygtighed og en af forudsætningerne for at etablere det gode købmandskab.

Sport er en ny dimension på det danske arbejdsmarked. Den er gennemsyret af en ekstrem vinderkultur - *"The winner takes it all"*. At kunne matche denne tankegang er en nødvendighed for uddannelsen af kommende medarbejdere.

Sport management uddannelsen kan bidrage til denne virkelighed ved at tilrettelægge studiet og læringen i et tættere samspil med branchen. Kulturforskelle skal medtænkes i uddannelsesmiljøet for at bygge broen.

På den måde kan parterne blive "hinandens medspillere" i en dynamisk og uforudsigelig proces, der kalder på nysgerrighed, innovation og vilje til succes.

Derved skabes en stærk forbindelse mellem uddannelse og branchen som et udtryk for det gode købmandskab.

Indledning

Sport som begreb tager sit afsæt i idrætten, der er karakteriseret ved at have fokus på aktiviteter, der henvender sig til de mange. Værdierne i idrætten er tæt knyttet til samspillet med andre.

Fundamentet for sporten er en udvælgelse af en lille del, de såkaldte talentfulde udøvere, der tillægges særlige store potentialer. Grundlæggende handler sport om præstationer, resultater og placering i hierarkiet. Uanset om vi taler

om individuelle sportsgrene eller holdsport er rangeringen ekstremt vigtig. Betragter man de økonomiske perspektiver og sportslige resultater, er det tydeligt, at de eksterne økonomiske kilder i form af sponsorer, investorer og medier er direkte sammenhængende faktorer. ”The winner takes it all” er karakteristisk for sporten som profession.

Den danske sportsprofession er blevet mere udbredt i perioden efter 1980, med fodbolden som frontløber. Den danske udvikling skete parallelt med udviklingen i en lang række mindre europæiske lande i EU. Udviklingen var et udtryk for, at de frie markedsmekanismer havde overtaget førertrøjen - det indre markeds lov.

Trenden mod det frie marked er blevet meget forstærket igennem de 21. århundrede. Bevares, der er på organisatorisk plan søgt at regulere trafikken, eksempelvis i form af Financial Fair Play et økonomisk kodeks i professionel klubfodbold. Et velmenende UEFA-redskab, men uden effekt, når man ser udfaldet af sager mod de største klubber, der er afgjort ved CAS-domstolen. Det gode købmandskab er tilsyneladende ikke blevet et grundfæstet vilkår i professionen. Det frie marked er stadig vigtigere end de fælles regler. (Information, 2020)

I andre perioder var der en regulering af markedet. Lønlofter, regler for transfers forsvandt med tiden og den tendens tog for alvor fart efter Bosman-dommen i 1995. Dommen blev tolket som en sejr for arbejdskraftens frie bevægelighed inden for EU, men mange andre kreative løsninger blev fundet. Det har blandt andet medført, at talenter bliver rekrutteret i en tidlig alder, for at de rent teknisk kan blive registreret som ”home grown”, så de ikke belaster en eventuel begrænsning af antallet af andre nationaliteter. Ideen er på én måde et udtryk for købmandskab, på en anden kreative bogføringer.

Den professionelle sport har altid været drevet af passion og et dominerende ønske for at opnå den ultimative succes. Sejre og titler bliver den eneste målestok, der tæller. Runners-up tæller ingen steder og forsvinder hurtigt i historiens glemsel.

Godt købmandskab i sporten

Fairplay, lige vilkår i sporten for at det uforudsigelige resultat, forbliver kernen i sporten. Diverse analyser søger at vise (Idan, 2017), at der er en korrelation mellem lønsummen i en trup og muligheden for at vinde så mange kampe, at mesterskabet er indenfor rækkevidde. På en måde ”Godt købmandskab” set isoleret ud fra den enkelte aktør, men næppe særlig godt set ud fra branchens vinkel: er der noget at spille om længere? Markedet bestemmer helt klart.

Et aktuelt eksempel er belønningen til hold, der kvalificerer sig til UEFA Champions League i fodbold: den nette sum på 200 millioner kroner er med

til at forvride konkurrencen i den lokale, danske liga. Måske kunne en bedre løsning findes med en halvdel til udvikling af netop den lokale liga!

Erfaringer fra amerikansk sport kan måske - mærkværdigvis - skabe en større solidaritet i sporten. Det amerikanske samfund er meget udpræget liberalistisk og markedsorienteret. Men her har man indset, at den frie markeds mekanisme indenfor professional sport afhænger af kvaliteten i konkurrencen, kampen. Oplevelsen af sporten styrkes af den ligeværdige kappestrid mellem to hold. Succesen, sejren smager meget bedre i hele spektret, når en værdig modstander er besejret.

Den professionelle sports stærke ønske om at minimere tilfældigheder bør omfatte en fælles interesse i at maksimere oplevelsen og dermed værdien for tilskuere, fan og investorer, der med et respektfuldt samspil, kan maximere profitten. Samarbejde mellem aktører i andre brancher giver en bedre kultur, og i den sidste ende er et monopol på mesterskaber dræbende for sportens DNA.

Med Næringsfrihedsloven fra 1857 fik man i Danmark gjort op med laug-systemet. Det betød, at alle kunne starte egen virksomhed. Den økonomiske liberalisme blev en del af det nye danske samfund efter 1849, hvor folkevældet blev en realitet.

Der blev efterfølgende fastsat uddannelseskrav til særlige brancher, eksempelvis læger. Men det frie marked blev indført på mange områder. At det så på længere sigt udviklede sig til et aftalesystem mellem organisationerne på arbejdsgiver og arbejdstagersiden, er en anden sag. Men i de seneste årtier er arbejdsmarkedet vendt tilbage til principperne i Næringsfrihedsloven. (Danmarkshistorie i grundtræk, 2000).

At bedrive professionel sport i Danmark i dag er underlagt en række regulativer, der er nedfældet i licensmanualer. Her har sportsorganisationerne fastsat betingelserne for dele af markedet. Der findes krav til uddannelsesniveaut for de ansatte. De skal have gennemført en standarduddannelse, der er specifikke jobbeskrivelser og krav til faciliteter. Nøje beskrevet er rekrutteringsprocedurerne for spillere etc. Brancheorganisationerne har fastlagt alle rammer for forretningen, (måske) bortset fra et krav om den økonomiske bundlinje.

Når det drejer sig om spillerne, aftales de generelle forhold mellem Divisionsforeningen og Spillerforeningen. Det drejer sig om udformningen af kontrakter, ferieregler og lignede. Lønnen er ikke omfattet disse aftaler – heller ikke mindstelønnen!

Samspillet er en udløber af det aftalesystem på arbejdsmarkedet, der blev resultatet af storkonflikten i 1899, der udløste Septemberforliget, der er arbejdsmarkedets grundlov. Arbejdsgivernes ret til ledelse og medarbejdernes ret til at forhandle løn og arbejdsvilkår blev en realitet.

Andre forhold er, som tidligere nævnt, et europæisk anliggende, hvor EU's regler om arbejdskraftens frie bevægelighed, har haft afgørende betydning for aftaleforholdene.

Godt Købmandskab i uddannelsessektoren

Uddannelsesdebatten har det seneste årti været præget af diskussionen om, hvad er "god uddannelse", og om, hvordan der sikres høj uddannelseskvalitet? En diskussion som er relevant at tage, men som også er konfus, for hvad er det uddannelse måles på? Dette afhænger blandt andet af, hvad man opfatter som formålet med uddannelsen. Direktøren for Danmarks Akkrediteringsinstitution Anette Dørge omtaler dette paradoks i følgende citat:

"Uddannelse skal mange ting og har mange formål. Hvis det for eksempel drejer sig om, at uddannelse – alene – skal føre til job, så vil kvalitet være lig med, om dimittenderne hurtigt kommer i relevant beskæftigelse, og om de fra starten har valgt et studie med gode beskæftigelsesmuligheder og en høj løn. Hvis uddannelse derimod handler om at udnytte den enkelte studerendes potentiale, så vil kvalitet mere handle om pædagogiske og didaktiske tilgange og variation i undervisningsformer, der tilgodeser den enkelte studerende." (Danmarks Akkrediteringsinstitution, 2017, s. 6)

Godt købmandskab i uddannelsessektoren er altså flerdimensionelt og kan naturligvis måles på kvantitativ dimittendledighedsmåling, men denne fortæller ikke nødvendigvis om den faglige kvalitet, der er i uddannelsen, men har et særligt fokus på udbud og efterspørgslen efter dimittenderne, hvor konjunktursvingningerne ofte rammer de nyklægede dimittender.

Ifølge Danmarks Akkrediteringsinstitution, skal en uddannelse af høj kvalitet give de studerende et højt læringsudbytte, der ruste dem til arbejdsmarkedet. Dette stiller blandt andet krav til det gode studiemiljø og en høj studieintensitet hos de studerende (Dørge, 2018). Dette er væsentligt at have in mente, når vi i dette kapitel vil se nærmere på, hvad der skal til for at bygge bro mellem uddannelse og arbejdsmarkedet.

Det danske uddannelsessystem blev i 00-erne målorienteret. Til de traditionelle krav om viden og færdigheder blev begrebet kompetencer tilføjet som højeste trin i en taksonomi. De studerendes anvendelse af viden og færdigheder fra undervisningen ud fra refleksioner kom i centrum. Dette gælder alle skoleformer, altså også professionshøjskolerne.

Godt Købmandskab i Sport Management uddannelsen

I en praksisorienteret professionsbacheloruddannelse som Sport Management er kompetencer vitale, grundlaget i branchen er overvejende relations-baseret. Knud Illeris definerer kompetencer som værende ”noget som alle udvikler i forhold til, hvad de beskæftiger sig med og ikke mindst, hvad de går op i” (Illeris, 2011, s. 37). Det betyder, at man anvender sin fagfaglige viden og færdigheder selvstændigt i langt de fleste problemfelter, arbejdsopgaven kræver. Kompetencebegrebet italesættes i Refleksiv Praksislærings (RPL) tilgangen på Professionshøjskolen UCN, som:

“Kompetencer er evnen til at anvende viden og færdigheder i en given kontekst. Her er ansvar og selvstændighed centrale begreber” (UCN - refleksiv praksislæring)

Arbejdet i sport- og eventbranchen kalder på konkrete, situationsbestemte handlinger, der gennem praksis gerne skulle automatiseres og forfines. Kernen er de centrale kompetencer, der danner grundlaget for at navigere bevidst i den enkelte situation. Automatikken erstattes af refleksion.

Kompetencer og krav om redskaber udtrykkes i form af forventninger, der kommunikeres i sætninger, der fungerer som retningslinjer, råd og vejledninger. Efterhånden erstattes budskaberne med en dialog om løsning af opgaver. Dialogen overtager scenen og er et udtryk for at de ansatte har flere veldokumenterede erfaringer, der kan betegnes som kompetencer.

Kompetencer udtrykkes i virkeligheden overvejende i udsagn, der har betydning eller værdi i en specifik sammenhæng. Resten af udsagnene om kompetencekrav kan ofte ses i en almen værdiorienteret sammenhæng. Disse har en mere almen dannende karakter.

Med udgangspunkt i disse overvejelser om kompetencer handler dette bidrag om problemstillingen:

Hvordan bygger man bro mellem uddannelse og kompetencekravene i sportsbranchen?

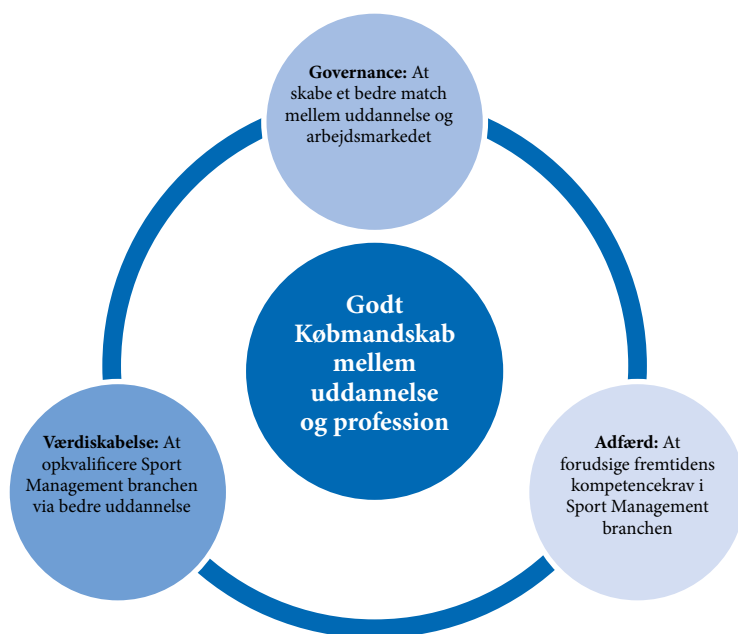
Fælles for de to verdener er ønsket om at skabe nye løsninger, at arbejde innovativt og kreativt. Løsningerne skal være operationelle, samtidig med at de er videns- og databaserede. Måske lægges vægten på forskellige dele af tankegangen. Men her er grundlaget for at etablere mange flere broer mellem branchen og uddannelsen med kompetencekrav og udvikling af disse som fokusområde.

Derfor har det været relevant at undersøge kompetencebehovet i Sport Managementbranchen, så uddannelsen løbende udvikles, så uddannelsesudbud

og aftagerbehovet i branchen gennemgår en gensidig, bæredygtig tilpasning, hvilket rammesætter nogle af grundparametrene i Godt Købmandskab, jævnfør governance, adfærd og værdiskabelse.

Artiklens evidens- og datagrundlag, har sin oprindelse i Erasmus+ projektet New Age of Sport Management Education in Europe (NASME), der er gennemført i perioden 2017-19 med formålet om at identificere fremtidens kompetencebehov i Sport Managementbranchen på tværs af Europa. Ni lande har været involveret i projektet, herunder Danmark (Nørgaard et. al., 2019).

I forhold til Godt Købmandskab er det bidragets formål 1) at skabe et bedre match mellem uddannelse og arbejdsmarkedet (Governance), hvilket skal ske ved 2) at forudsige fremtidens kompetencekrav i Sport Management branchen (Adfærd), efterfulgt af ønsket om 3) at opkvalificere Sport Management branchen via bedre uddannelse (Værdiskabelse). Dette er illustreret via figur 1.



Figur 1 - Godt Købmandskab mellem uddannelse og profession

Godt Købmandskab mellem uddannelse og professionen er herved et samspil mellem den governance-tankegang, uddannelsen udformer med et kontinuerligt fokus på branchens kompetencekrav, der er fundamentet for adfærden og relationen mellem dimittenderne og arbejdsgiverne. Dette samspil er grundlaget for værdiskabelsen, der stræber efter en opkvalificering af kompetencerne i

Sport Managementbranchen, hvorved mødet mellem de tre parametre skaber et Godt Købmandskab mellem uddannelse og professionen.

Metode

Arbejdet med at etablere et vidensgrundlag er forløbet i følgende, forskellige faser, der samlet kan betegnes som en mixed methods tilgang (Frederiksen et. al., 2007, s. 86; Skinner et. al., 2015). Det betyder, at de kvantitative data I og II har været udgangspunktet for supplerende kvalitative dataindsamlinger i data III. Dermed kvalificeres det kvantitative datasæt, og muligheden for at identificere flere nuancerede resultater opstår.

Kvantitativ tilgang

Basis for undersøgelsen har været en udvikling af et fælles Europæisk online spørgeskema, der skulle give svar på det nuværende kompetencekrav (data I) og fremtidens ønsker (data II) ud fra en kvantitativ metodetilgang. En national udgave blev udformet som en oversættelse af den fælles, engelske udgave.

Spørgeskemaet blev opbygget med en lang række lukkede spørgsmål med fem svarkategorier i relation til Likert skalaen (1 = weak; 5 = excellent). De kvantitative data blev suppleret med en række åbne spørgsmål, der gav respondenterne mulighed for at knytte synspunkter til de kvantitative udsagn. Det gav et bredt fundament for at kvantificere og kvalificere viden om kompetencekrav og ønsker.

Respondentudvælgelsen er sket via en purposeful sampling (Palinkas et. al., 2015), ud fra kriteriet om at respondentens jobfunktion i forskellige dele af branchen (klub, organisation, offentlige og private), samt at denne har ledelses- og beslutningskompetencer.

Den kvantitative dataindsamling blev gennemført i 2017. Antallet af respondenter var nogenlunde ligeligt fordelt mellem de fire ovennævnte sektorer. Der var oprindeligt tilsagn fra 100, så svar-raten lå på over 60%.

Kvalitativ tilgang

De kvantitative data blev analyseret med henblik på at identificere centrale temaer, der skulle danne grundlaget for den videre undersøgelse og fokus på de sektorspecifikke ønsker. Disse udsagn gav retningen for det videre arbejde med at kortlægge kompetencekrav og -ønsker.

De åbne spørgsmål gav anledning til en række kvalitative iagttagelser. Disse blev analyseret og prioriteret i forhold til omfanget, og medvirkede til at skabe et nuanceret grundlag for de efterfølgende kvalitative, semi- strukturerede interviews (data III).

Data III indsamlingen var udelukkende en kvalitativ undersøgelse. Begrundelsen for at interviewe 8 eksperter fra de forskellige dele af branchen var at kvalificere og nuancere de resultater, der fremkom ved den overvejende kvantitative spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i første fase.

Udgangspunktet for samtalerne, der blev optaget og transskriberet, var en fælles europæisk interviewguide eller manual, der skulle give mulighed for en tværgående europæisk analyse.

De otte samtaler blev gennemført af artiklens to forfattere i perioden november 2018 til marts 2019.

Kildematerialet blev analyseret ud fra en kildekritisk tilgang, der gav mulighed for at registrere synspunkter og analysere disse med henblik på at skabe en sektor-specifik forståelse af kompetencekrav og -ønsker.

Det gav et komparativt fortolkende studie, hvor resultater fra de tre dataanalyser blev samlet i et kvalificeret bud på de krav og ønsker, repræsentanter for branchen gav udtryk for.

Der vil altid være tvivl om den type undersøgelser og resultater. Det statistiske materiale, valget af respondenter i henhold til vores purposeful sampling og interviewede kan altid diskuteres, men det er tilstræbt hele vejen rundt at vælge kompetente beslutningstagere i den danske sportsindustri.

Resultaterne skal opfattes som et kvalificeret grundlag at foretage uddannelsespolitiske valg på alle niveauer, der berører sport management jobmarkedet, hvorved resultaterne taler ind i de tre kerneparametre for Godt Købmandskab jævnfør figur 1. Det afgørende er, at der er tale om et studie, der søger at afdække markedets ønsker til en Sport-Managementuddannelse ” i og til virkeligheden”.

Hvordan brobygning mellem uddannelse og profession?

I bestræbelserne på at identificere Godt Købmandskab mellem uddannelse og profession jævnfør figur 1, så vil dette afsnit diskutere branchens kernekompetencer, som er fremkommet ved at tage udgangspunkt i kompetencernes score i henhold til de kompetencer, der vurderes højt i dag (data I) og i fremtiden (data II). De to datasæt er efterfølgende lagt sammen, hvorefter kompetencer, der har et gennemsnit over 4.0 er listet i tabel 1 (Nørgaard et. al., 2019).

En række parametre spiller ind i brobygningen mellem uddannelse og branche, hvor ét væsentligt udgangspunkt er forankringen af branchens kernekompetencer, som gerne skal afspejle uddannelsen. Dette udgør dette afsnits diskussion omkring brobygningen mellem uddannelse og profession, som er afgørende for det Godt Købmandskab.

Position	Kompetence	Score
1	Samarbejde	4.35
2	Evne til at arbejde selvstændigt	4.26
3	Viljen til succes	4.19
4	Networking	4.12
5	Planlægnings kompetencer	4.10
6	Evne til at arbejde i et tværfagligt team	4.07
7	Mundtlig kommunikation	4.05
8	Social intelligens	4.04
9	Kapacitet til at tilpasse sig nye situationer (fleksibilitet)	4.00
10	Kapacitet til at omsætte viden i praksis	4.00

Tabel 1 – Kernekompetencer i Sport Management branchen

Betydning af relationelle kompetencer

Fem ud af de ti kompetencer kan betragtes som værende relationelle: *samarbejde*, *networking*, *evne til at arbejde i et tværfagligt team*, *mundtlig kommunikation* og *social intelligens*. Alle disse omhandler evnen til at kunne samarbejde og kommunikere med andre, hvilket særligt taler ind i adfærd og governance i relation til Godt Købmandskab. At halvdelen af kompetencerne er relationelle, tegner et billede af Sport Management branchen som udadvendt og handlende, hvilket derfor også stiller krav til uddannelsens fokus på dette område. Det er derfor vigtigt, at de studerende løbende stilles overfor udfordringer, der udvikler deres adfærdskompetencer indenfor samarbejde og kommunikation, hvilket også her skal udvikle deres sociale intelligens.

I et interview udtrykker to respondenter det som følger:

”Det er der kontinuitet kommer ind, hvis du skal lave en god virksomhed, så skal du have en bestyrelse, som har lyst og interesse samt evne til at samarbejde, og anerkende hinandens kompetencer, og bruger dem. Det er meget vigtigt at skabe et teamwork”. (Interview med repræsentant fra en professionel fodboldklub)

”Det er afgørende at kunne arbejde sammen med forskellige grupper i organisationen. Det tværgående perspektiv er vigtigt for at opnå succes i arbejdet”. (Interview med repræsentant fra en offentlig organisation).

Respondenterne fremhæver her adfærdskompetencer som særligt væsentlige, da de er fundamentet for good governance og værdiskabelse i organisationen. At udvikle de studerendes relationelle kompetencer er afgørende for at de bliver anset for at være potentielle medarbejdere i branchen.

At besidde relationelle kompetencer betyder, at man kan indgå i et samarbejde horisontalt med andre på samme kontor, men også med andre mennesker i andre arenaer vertikalt, på andre niveauer. Heriblandt *networking* hvor man kan lave aftaler med eksterne interessenter. Evnen til at arbejde i *tværfaglige teams* kræver *fleksibilitet*, hvis det skal give en bedre resultat. Komplexiteten og det faktum, at der hver dag trædes nye stier i en ung dansk branche, understreger betydningen.

Derudover spiller adfærdskompetencer også en vigtig rolle i forhold til værdiskabelsen jævnfør følgende citat:

”Jeg tror også morgendagens arbejdsmarked efterspørger i endnu en grad at forstå mennesker, næsten som et Ole Lund Kirkegaard citat, ’fortæl mig hvor han er, og så skal jeg føre ham derhen, hvor han gerne vil være’”. (Interview med repræsentant fra en professionel fodboldklub)

Det er vigtigt at forstå målgruppen, fordi det skaber værdi for forbrugeren og organisationen. Her italesættes betydningen af at forstå den konkrete målgruppe, således værdiskabelsen for forbrugeren øges til fordel for både organisation og kunden. Derfor vil det være et signifikant udgangspunkt for udvikling af kompetencer hos de studerende, at de har en klar indsigt og forståelse af branchens karakteristika, når de vælger uddannelsen. Det vil styrke det fælles sprog og give flere fælles berøringer parterne imellem.

Hvordan skaber man en uddannelse med Sportens DNA?

I forlængelse af de relationelle kompetencer, kan tre af de identificerede kernekompetencer grupperes som adfærdsmæssige, personlige kompetencer: ”*evne til at arbejde selvstændigt, viljen til succes og kapacitet til at tilpasse sig nye situationer (fleksibilitet)*”. Disse er forudsætningen for at kunne eksekvere en opgave, og skabe værdi i organisationen.

Derudover fremgår det, at branchen er drevet af en stor vindermentalitet, når kravene til medarbejdere er *viljen til succes*. Passion og vilje til at forandre

eller forbedre markedet er en afgørende faktor som medarbejder i sporten, hvor kulturen er drevet af vindermentalitet. Den gode medarbejder måles ikke udelukkende på kompetencer, men også på den adfærdsmæssige passion, der er fundamentet for organisationens værdiskabelse. Dette udtrykkes således:

”Viljen til at opnå succes og bruge den tid og energi på at nå målet er afgørende. Man kan ikke være en del af et projekt i sporten, hvor hovedaktøren bruger hele sit liv på at opnå succes, hvis man kigger på timerne”. (Interview med repræsentant fra privat virksomhed der servicerer den professionelle sport).

Sport Management uddannelsen er en professionsbachelor. Det indikerer, at det er en uddannelse, der skal uddanne håndværkere til sport management branchen, hvor viljen til succes er et dominerende træk og skæve arbejdstider er et vilkår. Der er både ekstrem konkurrence på og udenfor banen, da mange finder det spændende at være medarbejder i sporten.

Derfor er det også vigtigt, at vindermentalitet og viljen til succes udfordres i klasseværelset. Det handler om at vinde - eller mere præcist i forhold til uddannelsesverden: det handler om at få det bedste ud af sine evner. ”*The winner takes it all*” mantraet skal omsættes i uddannelsen fra at ”jeg er en vinder” til at ”VI er vindere.” Det handler ikke kun om at komme igennem studiet og få et job, men om at skabe en vinderkultur på studiet, hvor man bliver en værdifuld medarbejder med vindermentalitet, som er gennemsyret i Sportens DNA. Der skal være match mellem uddannelse og profession, og der skal være match mellem spillere og administration. Hvorfor skal spillerne dø på banen, hvis medarbejderne ikke vil dø for spillerne?

Derfor bør uddannelsen indeholde en langt større forventning om arbejdsindsats, og et langt større pres, end det er dominerende i det danske uddannelsessystem. Adfærd og dermed personligt drive og selvforståelse bør være centrale elementer i læringsprocessen på studiet, hvorved målet om at skabe et bedre match mellem uddannelse og arbejdsmarkedet trækker tråde ind i den politiske agenda i forhold til governance jævnfør figur 1, samt skabe et andet fundament for værdiskabelsen – i en opkvalificeret branche. Herved bliver det relevant at kigge nærmere på, hvorledes dele af branchen ser på kulturen i uddannelsen.

Følgende citat peger på, at uddannelsen opfattes af branchen som værende for langt væk fra den virkelighed der hersker ude i de professionelle sportsklubber, hvor problemstillingerne ofte kræver handling nu og her:

”Når jeg er her, så ser jeg uddannelsen være for akademisk, teoretisk, proces orienteret. () Cases hvor de skal handle, her, hvad vil du gøre her

hvis en sponsor er utilfreds eller her har du en der vil af med dit sæsonkort, fordi der er en der sidder og råber bagved. Hvordan vil du håndtere dette? Hvad vil du tage fat i? Finde pressede situationer, interview på live fjernsyn, en journalist der bare spørger kritiske spørgsmål ()” (interview med repræsentant fra privat virksomhed, der servicerer den professionelle sport).

Dette hænger i rød tråd med kompetencen at kunne *omsætte viden i praksis*, hvilket altid er en udfordring når man er isoleret på en uddannelsesinstitution, hvor de studerendes ageren ikke har konsekvens i dagligdagen, men først måles i eksamenssituationen. På arbejdsmarkedet måles og vejes man hver dag.

I forhold til *kapacitet til at omsætte viden i praksis*, så kan denne kompetence også ansues konkret i forhold til refleksiv praksislæringstilgangen, hvor forskellen mellem læringsrummet og virkeligheden bør minimeres, således at transfer-problematikken fra uddannelse til virkelighed formindskes (Illeris, 2016, s. 70). En repræsentant fra en professionel håndboldklub udtrykker det således:

”Det er at arbejde under pres... Især når vi snakker sport, der er at arbejde under pres, noget vi er vant til, og lære at få værktøjer til det. Uddanne dem til at arbejde under pres uden at blive stresset.” Sporten er konkurrence, der nok skal afspejles i uddannelsen (...) Jeg savner måske bare, at vi generelt i hele uddannelsessystemet flytter os fra processer, jeg synes alt for meget er procesorienteret end det er operationelt (...) I klubben lærer man at handle i virkeligheden. En tæt kobling mellem teori og praksis er vigtig at etablere (...) Redskaber til at løse opgaver med fokus på analyser af data, vurdering og handling som nøgleord er nøgleord i en uddannelse som denne”.

Branchens ønske om at tiltrække praksisorienterede medarbejdere kan måske forklares ud fra italesættelsen af branchen som en del af oplevelsesøkonomien jævnfør Pine et. al., 2014, hvor eventtilgangen er dominerende, samtidig med at managementdimensionen eller perspektivet i professionen er forholdsvis ny og derfor ikke synderligt påvirket af traditioner. Det åbner for ideer om ansættelse af folk med andre kompetencer end de teoretiske, hvilket også stiller andre krav til uddannelsens værdiskabelse. Vigtigt at læringen sker i samarbejde med praksis, således at den problemorienterede tilgang udfoldes i en nær praksiskontekst, hvorved særligt den adfærdsmæssige kompetence udvikles.

På samme tid er det svært at simulere virkeligheden i undervisningslokalet, da sporten er præget af en ekstrem mediebevågenhed, hvor hvert skridt og dialog med interessenter analyseres og fortolkes. I de sundhedsfaglige professioner

simulerer man virkeligheden i undervisningen, hvor man øver sig i at lave blodprøver, håndtere fødsler mm. Et øget samarbejde med den eksterne virkelighed vil for de studerende være en opkvalificering, hvorved de ikke alene måles ved eksamen, men også i læringsprocessen skal stå til ansvar for eksterne interessenter, som ikke vurderer den studerende på faglige kompetencer, men nærmere på ens ageren og handlekraft. Sammen vil dette øge de studerendes faglighed, da de får fagligheden udviklet i praksis. Det trykke læringsrum erstattes med et mere udviklende læringsrum i samspil med branchen. Det er afgørende at opgaveløsningen forankres i branchens udfordringer, hvorved praksislæringen opstår. Herved udvikles kapaciteten til at omsætte viden i praksis, idet læringsværdien vil kunne måles i virkeligheden i form af konkrete resultater og ikke blot en karakter.

På trods af en øget professionalisering af sport management branchen, så er det stadig også kendetegnet ved at være lavpraktisk i forhold til mange jobfunktioner og arbejdsopgaver, der skal løses, hvilket følgende citat fremhæver som et godt match til uddannelsen:

”Vi vil gerne ansætte generalister med en bred vifte af kompetencer. Derfor er Sport Management kandidater attraktive. De er ikke bange for at løse mange, forskellige opgaver. Den praktiske tilgang i studiet tiltaler os meget.” (Interview med repræsentant fra en offentlig organisation)

Det er afgørende med en udadvendt adfærd, der signalerer bidrag til værdiskabelse på flere niveauer, til tider også i en lav praktisk kontekst i forbindelse med kampafvikling, events mm.

Sport Managementuddannelsen er vejen til et håndværk

I NASME undersøgelsens resultater er det påfaldende, at der ikke er klassiske faglige kompetencer repræsenteret i de ti kernekompetencer. De er alle meget generelle og har enkeltvis ikke et decideret Sport Management DNA. Dog kan der argumenteres for, at det skyldes, at Sport Management branchen netop overvejende er drevet på generelle kompetencer.

Kernekompetencerne i Sport Management branchen er derfor ikke anderledes end i andre brancher, og læner sig på mange måder op ad OECD's 21st Century Learning Skills, hvor specielt kollaboration, kompetent kommunikation og problemløsning og innovation kan inddrages som væsentlige generiske paralleller (OECD, 2015; 21st Century Skills, 2002).

Kernekompetencerne er alle væsentlige at have in mente for branchens interessenter, når der skal uddannes og ansættes nye dimittender, og er fundamentet for at udvikle de nye særlige branchespecifikke kompetencer, der i langt

højere grad illustrerer branchens særkende og særlige trends. Forudsætningen for at skabe det gode købmandskab i Sport Management uddannelsen er at besidde almene kernekompetencer. På de videregående uddannelser *"er der dog både elementer af at forberede de studerende til videreuddannelse, samt almen dannende elementer som fx udvikling af selvstændighed og evne til at medvirke i et demokratisk samfund."* (Danske underviserorganisationers samråd, 2013, s. 10). Dette er i rød tråd med undersøgelsens kernekompetencer – *evnen til at arbejde selvstændigt*. Det åbner for et fælles sprog og trygge relationer mellem uddannelse, studerende og arbejdsmarkedet, hvilket er afgørende for uddannelsens forankring i virkeligheden.

Igennem de seneste årtier er de videregående uddannelser generelt forandret. De klassiske almene dannelseskompetencer, hvor refleksion og perspektiver giver et bredt grundlag for en meningsskabende samtale, er vejet for fagspecifikke kompetencer og viden i takt med den effektivisering og målorientering, der har præget uddannelsespolitikken. Balancen mellem uddannelses- og dannelsesaspektet er flyttet fra en klassisk erkendelses dimension til en fagspecifik viden. Dette ses også i studieordningen for Sport Managementuddannelsen, hvor læringsmålene særligt er bundet op på samfundsøkonomi, markedsforhold, ledelse, lovgivning, salg, marketing og management. Først i det afsluttende bachelorprojekt tales der om refleksioner over professionens praksis, hvilket er et billede på udfasningen af dannelseskompetencerne, hvilket ses i de fleste studieordninger på de videregående uddannelser. Spørgsmålet er om dette bidrager til Godt Købmandskab?

Kigger man på det vokabularium, der anvendes i uddannelsessystemet, tales der ikke længere udelukkende om studerende, men om "elever, der går i skole". De studerende opfatter sig selv som elever til trods for, at de pr. definition er studerende ved en videregående uddannelse. Professionsbachelorstudierne bør leve op til at være en naturlig forlængelse af de ungdomsuddannelser, der i de seneste årtier bevidst har arbejdet med at forberede elever til at blive studerende.

Derfor er refleksiv praksislæringstilgangen et element, der anvendt fornuftigt, kan give de studerende refleksionen og dermed dannelsen tilbage men i en fagfaglig kontekst, hvorved refleksiv praksislæring er essentielt i forhold til Godt Købmandskab. Balancen mellem undervisning og læring er her helt afgørende for dimittendernes mulighed for at navigere i et forretningsområde som sporten og oplevelsesindustrien generelt.

For at skabe godt købmandskab i uddannelsen, er det essentielt at man til staidighed udfordrer de studerende på de adfærdsmæssige kompetencer, så de udvikler et åbent og udadvendt mindset. Desuden er det vigtigt, at de studerende rustes til at agere i en branche, der er præget af ekstrem vindermentalitet. Dette skal sikres via et nært praksisorienteret samarbejde med branchens forskellige

sektorer, således værdiskabelsen bliver en fællesnævner, der styrker de studerende og arbejdsmarkedet på samme tid. Dette understreges klart i bekendtgørelsen om tekniske og merkantile erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser, hvor uddannelsens formål udtrykkes på følgende måde:

”Formålet med uddannelsen er at kvalificere den uddannede til at kunne fungere selvstændigt i relation til sport-, event- og fritids branchens interessenter og udvikle, planlægge og løse komplekse aktiviteter og opgaver. Den uddannede kan desuden lede, samarbejde og tage ansvar for egen, virksomhedens og organisationens læring og udvikling. Uddannelsens erhvervssigte er markedsføring, ledelse, økonomi og strategi inden for sport-, event- og fritidsbranchen” (Uddannelses- og Forskningsministeriet, BEK nr. 80 af 28/01/2019)

For at formålet kan opfyldes, er fokus på undersøgelsens forskellige kernekompetencer vigtig. For at kunne sætte fagfaglige kompetencer i spil, kræver det, at man behersker de håndværksmæssige forudsætningerne i sport management branchen, der er udtrykt i kernekompetencerne. Det er så at sige adgangsbilletten til at drive godt købmandskab jævnfør figur 1.

Vejen fra uddannelse til job

Undersøgelsen viser, at der er en tradition og kultur for at rekruttere internt i sektoren, hvilket kendetegner branchens governance, som kan være svær at blive indlemmet i. Dette blev påpeget i Kulturministeriets anbefalinger til god ledelse i professionelle virksomheder i sport allerede i 2004:

”Mange klubber har ved overgangen fra forening til forretning ansat tidligere udøvere, frivillige og støtter fra klubben. Men det er kun sjældent, at de vil kunne leve op til kravene til en professionel sportsvirksomhed. Vi underkender ikke værdien af deres indsats for klubben. Men det er til alles bedste, at det er folk med de rette kompetencer, der ansættes – og uddannes – til at drive klubben som en virksomhed.” (Kulturministeriet, 2004, s. 34)

Det personlige kendskab, netværk og passion for sport er et afgørende parameter for ansættelse. Det er en udfordring for nye Sport Management dimittender, fordi deres netværk er under udformning, hvilket leder op til en diskussion om rekrutteringen af nye medarbejdere. Denne lukkede kreds kan imidlertid også karakteriseres som værende en udfordring, da nye perspektiver og viden ofte

leder op til innovative løsninger i organisationen (Rosenstrand, 2008). Kernekompetencen *evnen til at arbejde i et tværfagligt team* er imidlertid modsætningen til denne observation, hvorved dette kan være et tegn på en øget innovationsevne i branchen fremadrettet. Øget fokus på tværfaglighed kan endvidere være et udtryk for at mange sportsorganisationer er ved at blive opmærksom på at sportslig faglighed ikke er nok, men at det også kræver kompetencer inden for økonomi, ledelse, digitalisering og kommercialisering at drive det professionelle erhverv i sporten.

Der er en signifikant overvægt af intern rekruttering på baggrund af relationer, hvilket ses af de kvantitative resultater i NASME-undersøgelsen (Nørgaard et. al., 2019), hvor respondenterne har angivet, hvordan de rekrutterer nye medarbejdere. De mest interessante er i denne sammenhæng:

Hvordan rekrutterer I nye medarbejdere?	
Personligt netværk	67 %
Praktik	36 %
Alumni netværk	9 %
Studieprojekter	9 %

Tabel 2 - Branchens rekruttering af nye medarbejdere

Ovenstående tabel viser vigtigheden af at have et personligt netværk, idet 67 % rekrutterer nye medarbejdere med afsæt i eget personlige netværk. Dette er et afgørende element i forhold til, at uddannelsen skal fokusere på at etablere flere kontaktflader mellem branchen og de studerende, da indbyrdes relation og kendskab er essentiel for at komme i betragtning til drømmejobbet efter endt uddannelse.

Her identificeres der især et potentiale i at forbedre arbejdet i at skabe kontakt mellem de studerende via et alumni-netværk og studieprojekter, hvor studerende og arbejdsgivere kan mødes i en faglig kontekst, hvorved aspekterne governance og adfærd udvikles eller forstærkes. Ved at etablere flere kontaktflader mellem praksis og de studerende i f.eks. projektforsøg, så udvides det personlige netværk også ved den studerende og arbejdsgiveren, hvilket ifølge undersøgelsen er afgørende i forhold til rekrutteringen og værdiskabelsen i henhold til godt købmandskab.

At etablere flere relevante studieprojekter mellem praksis og uddannelsen kræver at Sport Management uddannelsen investerer i dette, men også at arbejdsgiverne investerer tid og interesse for at skabe broen. Fundamentet for godt købmandskab er en løbende interaktion mellem uddannelse og arbejds-

markedet. Her ses der et særligt potentiale i formaliserede samarbejdsaftaler mellem uddannelsen og aktører i branchen, hvor der bygges bro mellem uddannelse og virkeligheden igennem studenterprojekter og læringsforløb hvor læringen flyttes tættere på virkeligheden. Eksempler på samspil er blandt andet Sport Managementuddannelsens aftaler med Aalborg Kommune i forbindelse med planlægning og afviklingen af Idrætsmødet, samt et formaliseret samarbejde med Superligaklubberne FC Midtjylland og AaB i forhold til blandt andet inddragelse af studerende i relevante studieprojekter.

Det er imidlertid positivt, at 36 % anvender de studerendes praktikforløb til at finde nye medarbejdere, hvilket naturligvis også kan forbedres, men det tegner et billede af, at mange arbejdsgivere er opmærksom på, at dette kan være en fordelagtig måde at rekruttere nye medarbejdere ind i organisationen.

Forudsætningerne for at skabe flere broer mellem branchen og Sport Managementuddannelsen er til stede. Mest af alt fordi begge parter er optaget af at forbedre virkeligheden inden for området. Koblingen til praksis er åbenlyst til gavn for alle.

Hvordan samspil mellem uddannelse og branche i fremtiden?

I bestræbelserne på at uddanne de bedst kvalificerede dimittender til Sport Managementbranchen, anbefales et øget samarbejde med og involveringen af praksis i uddannelsesforløbet, hvilket støtter op omkring refleksiv praksislæringstilgangen. Vigtigheden af at *kunne omsætte viden i praksis* kræver også læring i samarbejde med praksis, hvortil de relationelle adfærdsmæssige kompetencer i forhold til *networking* og *tværfagligt teamsamarbejde* tillægges betydning:

”() måske at man som uddannelse skulle drive noget, en slags laboratorium, hvor de faktisk skulle drive en event eller drive en facilitet eller idrætstilbud, hvor det faktisk er en del af uddannelsen ()” (Interview med repræsentant fra en offentlig organisation)

”Implementer cases hvor de skal handle (...) Simuler pressede situationer, hvor den studerende interviewes live på fjernsyn, en journalist der bare spørger kritiske spørgsmål ()” (Interview med repræsentant fra en professionel håndboldklub)

At kunne arbejde i praksis, mens man er i et læringsforløb, anses som værende et stort potentiale til at kunne opkvalificere dimittenderne, samt skabe stærkere bånd mellem praksis og uddannelse. Dette taler ind i alle tre kerneparametre for godt købmandskab, hvorved værdiskabelse af uddannelsen vil øges. Derfor

anbefales det også at fastholde de obligatoriske praktikforløb i Sport Managementuddannelsen, da dette potentielt kan forkorte vejen fra uddannelse til job.

”Vi vil gerne ansætte generalister med en bred vifte af kompetencer. Derfor er Sport Management kandidater attraktive. De er ikke bange for at løse mange, forskellige opgaver. Den praktiske tilgang i studiet tiltaler os meget.”
(Interview med repræsentant fra en offentlig organisation).

Det gode købmandskab er baseret på særligt governance og adfærdsmæssige aspekter, som skaber fundamentet for faglige og relationelle kompetente serviceorienterede medarbejdere. Det bedste udgangspunkt opnås med studerende, der undervejs i uddannelsen opnår erfaringer med at arbejde eller deltage i branchen, enten som medspiller i foreninger eller forretninger - både på banen og uden for stregerne. Dermed etableres også en personlig bro mellem uddannelse og branche, hvorved værdiskabelsen i særlig grad sker. Det øger klart jobmulighederne.

I forbindelse med det obligatoriske praktikophold kan den studerende vise sine kompetencer helhjertet og få en bevågenhed i ansættelsesprocessen.

I bestræbelserne på at udbrede samarbejdet, er det desuden relevant at påpege potentialet i, at branchen bruger uddannelsen meget mere i de forskellige processer, heriblandt ideudvikling og tilpasning af modeller til løsning af konkrete udfordringer, der ligger i at skabe en øget indtjening samt at udvikle koncepter. På en lang række andre områder har vi oplevet dette samarbejde realiseret, måske fordi branchen ser potentialet og fordele ved at inddrage uddannelsesinstitutioner.

Her er sport management relationen mellem uddannelse og branchen et oplagt potentiale.

Forudsætningerne for at skabe flere broer mellem branchen og Sport Managementuddannelsen er til stede. Mest af alt fordi begge parter er optaget af de gensidige fordele, der er ved at forbedre virkeligheden inden for området. Koblingen til praksis er åbenlys til gavn for alle.

Lad os praktisere sammen.

Referencer

- Abel, Jaison R., Deitz, Richard & Su, Yaqin. (2014). Are Recent College Graduates Finding Good Jobs? Current Issues in Economics and Finance, Vol. 20, No. 1, 2014.
- Busck, S. & Poulsen, H. (2002). Danmarkshistorie i grundtræk. Aarhus Universitetsforlag.

- Danmarks Akkrediteringsinstitution. (2017). Intet simpelt mål for kvalitet i Danmarks Akkrediteringsinstitutions Årsmagasin 2017. Tilgået fra <https://akkr.dk/wp-content/filer/akkr/aarsmagasin-2017-web.pdf>
- Danske underviserorganisationers samråd (DUS). (2013). Dannelse i uddannelse. Tilgået fra https://www.dlf.org/media/949499/pjece_2013_dannelse-netudgave.pdf
- Dørge, A. (2018). Kvalitet og decentrale uddannelsesudbud. Tilgået fra <https://husc.holbaek.dk/media/22542540/1-anette-doerge.pdf>
- Frederiksen, M. (2015). Mixed Methods-forskning. I Brinkman, S. & Tanggaard, L. (2015). Kvalitative metoder. En grundbog. 2. udgave. 2. oplag, Hans Reitzels Forlag.
- IDAN. (2017). Hvem får mest kvalitet for pengene i dansk fodbold? Tilgået fra https://www.idan.dk/nyhedsoversigt/nyheder/2017/b004_hvem-faar-mest-kvalitet-for-pengene-i-dansk-fodbold/
- Illeris, K. (2011). Kompetence: Hvad, hvorfor, hvordan? 1. udgave. Samfundslitteratur.
- Illeris, K. (2016). Læring. 3. udgave. Samfundslitteratur
- Information. (2020). De urørlige: En omstødt dom til Manchester City viser, at pengestærke klubber kan udspille UEFA. Tilgået fra <https://www.information.dk/kultur/leder/2020/07/uroerlige-omstoedt-dom-manchester-city-viser-pengestaerke-klubber-kan-udspille-uefa>
- Kulturministeriet (2004). Professionelle Sportsvirksomheder. Anbefalinger til god ledelse.
- Nørgaard, M. and Sørensen, J. (2019). The NASME Report Denmark 2019. University College Northern Denmark. Erasmus+ projekt.
- OECD. (2005). The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary. Tilgået fra www.oecd.org/pisa/35070367.pdf
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N. & Hoagwood K. Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Adm Policy Ment Health* 42, 533–544 (2015).
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2014). Oplevelsesøkonomi, arbejde er teater og enhver virksomhed en scene. Klim.
- Rasmussen, J., Kruse, S. & Holm, C. (2007). Viden om uddannelse. Uddannelsesforskning, pædagogik og pædagogisk praksis. 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag.
- Rosenstand, C. A. F. (2008). Innovation som situation - Flerfaglighed som pædagogisk forudsætning for innovation. I J. Stolt, & C. Vintergaard (red.), *Tværfaglighed & Entrepreneurship - En antologi om tværfaglighed I entre-*

- preneurshipundervisningen (s. 20-28). IDEA København - Øresund Entrepreneurship.
- Schneider, M., & Yin, L. (2011). The High Cost of Low Graduation Rates: How Much Does Dropping Out of College Really Cost?. American Institutes for Research.
- Skinner, J., Edwards, A. & Corbett, B. (2015) Research Methods for Sport Management. Routledge.
- Storm, R. K. & Brandt, H. (2008). Idræt og sport i den danske oplevelsesøkonomi- mellem forening og forretning. Imagine.
- Thing, M. & Ottesen, L. (2015) Metoder i idræts- og fysioterapi forskning. 2.udgave. Munksgaard
- UCN – refleksiv praksislæring. (n.d.). Refleksiv praksislæring – Læringstilgangen på Professionshøjskolen UCN. Tilgået fra <https://www.ucn.dk/om-ucn/organisation/organisation/l%C3%A6ringstilgang>
- Uddannelses- og Forskningsministeriet. BEK nr. 80 af 28/01/2019 (2009). Bekendtgørelse om tekniske og merkantile erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser. Tilgået fra <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=206732>
- 21st Century Skills (2002). Learning for the 21st Century: a Report and Mile Guide for 21st Century Skills. Tilgået fra www.p21.org/storage/documents/P21_Report

10. Know your place: Undersøgelse af brandidentiteten i en sammenlagt turistdestination

ANNA HAMMERSHØY & DENNIS GRAUSLUND

Kapitlet fokuserer på destinationsbranding og brandidentiteten i Frederikshavn Kommune. I 2013 blev Skagen, Frederikshavn og Sæby sammenlagt under én Destination Management Organisation (DMO). Vores forståelse af *Godt Købmandskab* er værdiskabelse for Frederikshavn Kommunes økonomi gennem den gode turistoplevelse. Tidligere studier (Hankinson, 2001, 2009; Marzano, 2008; Pike, 2005) viser, at turistaktørernes enighed om destinationens brandidentitet fører til et stærkere brand, bedre turistoplevelse og større omsætning. Med udgangspunkt i brandidentitet og *sense of place* teori, anvender vi en kvalitativ undersøgelse af 20 større turistaktører i tre byer, Skagen, Frederikshavn og Sæby, samt analyse af relevante markedsføringsmaterialer. Formålet er at undersøge aktørernes og DMOens italesættelse af destinationens brandidentitet. Resultaterne peger på mangelfuldt samarbejde og fælles brandidentitet mellem de tre byer, som resulterer i uudnyttet potentiale for effektiv co-branding og Godt Købmandskab. Praktiske implikationer for Frederikshavn Kommune og andre destinationer i Danmark er præsenteret.

Introduktion

Dette kapitel fokuserer på Frederikshavn Kommune. I forbindelse med kommunalreformen fra 2007 blev kommunerne Frederikshavn, Sæby og Skagen sammenlagt til én (Aftale mellem regeringen (Venstre og Det Konservative Folkeparti) og Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre om den kommunale inddeling pr. 1. januar 2007, 2005). Sammenlægningen betød på sigt en konsolidering af turistforeningerne i området, som blev samlet under en Destination Management Organisation (herefter DMO), *Turisthus Nord*. I Turisthus Nords strategi fra 2015, *Turismestrategi 2020 – True Feeling of*

Scandinavia, vil Turisthus Nord skabe ”knivskarp branding af området som helhed, og af de tre destinationer Skagen, Frederikshavn og Sæby.” (Turisthus Nord, 2015, p. 8). Dette mål er især relevant og vigtigt, når destinationen forsøger at tiltrække turister fra internationale markeder. Strategien italesætter bl.a. vigtigheden af at kunne konkurrere med andre turistdestinationer på et globalt plan (Turisthus Nord, 2015).

Turisme er en vigtig økonomisk aktivitet i kommunen. I konteksten af en turistdestination forstår vi primært Godt Købmandskab i det 21. århundrede som et klart fokus på turismens langvarige, økonomiske værdiskabelse. Sekundært forstår vi Godt Købmandskab som et flerfacetteret begreb, der også relaterer sig til *den gode oplevelse*. Denne oplevelse kan være både af privat karakter, men kan også samskabelses af turisten og turistaktørerne. Samskabelsen af turistoplevelsen tilføjer økonomisk værdi for aktørerne på destinationen, samt følelsesmæssig værdi for turisten (Buonincontri, Morvillo, Okumus & van Niekerk, 2017).

Værdiskabelsen under Godt Købmandskab er understøttet af governance, som i vores tilfælde er udført af DMOen i samarbejde med Frederikshavn Kommune og turistaktørerne. DMOen er turistaktørernes talerør, og udfører eksternt markedsføring, brandkonsolidering og brandkommunikation. En essentiel komponent af et destinationsbrand er en stærk brandidentitet, som er vigtigt for at tiltrække turisterne og generere omsætning.

En anden afgørende faktor er turistaktørernes forretningsmæssige adfærd. Den kommer til udtryk i relationerne mellem turistaktørerne, som fører til samskabelse af en brandidentitet, og resulterer i unikke og mindeværdige turistoplevelser. I dette studie undersøger vi derfor, hvordan turistaktørerne i de tre byer opfatter byernes individuelle brands, og områdets fælles brand.

Som fænomen er et destinationsbrand en kompleks entitet, som samskabelses med forskellige aktører i destinationens nære omverden (García et al., 2012; Pereira et al., 2012). Det er således ikke kun DMOen, som ’ ejer ’ destinationsbrandet, men i lige så høj grad andre turistaktører på destinationen. Turistaktørerne i dette studie er de virksomheder i byerne, som samskaber turistproduktet, dvs. overnatningssteder, restaurationer og turistattraktioner. En fælles opfattelse af produktet blandt involverede aktører er en forudsætning for en langvarig konkurrencefordel (Anholt, 2005). Konsensus blandt turistaktørerne om deres destinationsbrand er afgørende (Bregoli, 2012; Hankinson, 2001, 2009; Marzano, 2008; S. Pike, 2005), da mangel på konsensus øger risikoen for at turisterne ikke får indfriet et fælles brandløfte om en unik og mindeværdig destinationsoplevelse.

Skagen, Frederikshavn og Sæby, som er de primære kystdestinationer under Turisthus Nord, tilbyder variationer af et turistprodukt, som kan beskrives som *rural* (i modsætning til storby) kystturisme. Skagen opfattes på mange

måder som et eksklusivt turistmål, mens Sæby og Frederikshavn kan anses som sekundære destinationer, da antallet af turister der er markant lavere end i Skagen (Danmarks Statistik, 2019). Denne uligevægt kan have indflydelse på turistaktørernes opfattelse af destinationens brandidentitet. Vores mål er at undersøge deres opfattelser og identificere praktiske implikationer af disse for destinationsbranding, turismeudvikling og Godt Købmandskab i Frederikshavn Kommune.

Teoretisk baggrund

Undersøgelsen, som dette kapitel er baseret på, handler om stedbranding, et begreb som udspringer af produktbranding (Chan & Marafa, 2019). Den moderne opfattelse af et stedbrand er, at det er et komplekst strategirelateret begreb, som dækker både intern og ekstern kommunikation samt aktørernes adfærd (Anholt, 2005). I en destinationskontekst er et brand et løfte til turisterne om, hvad de kan forvente af oplevelser, følelser og services på destinationen. Ritchie og Ritchie (1998) har defineret destinationsbrand således:

”a name, symbol, logo, word mark or other graphic that both identifies and differentiates the destination; furthermore, it conveys the promise of a memorable travel experience that is uniquely associated with the destination; it also serves to consolidate and reinforce the recollection of pleasurable memories of the destination experience” (Ritchie & Ritchie, 1998, p. 17)

Sidenhen har diskussionen om destinationsbranding udviklet sig, hvorfor det ikke er meningsfuldt at tale om logoer og slogans som essentielt for destinationsbrandet. Derimod er stedbranding kommet i fokus. Stedbranding er en arena som, i geografisk forstand, rummer destinationsbranding (Chan & Marafa, 2019). Hanna og Rowley argumenterer for, at stedbranding rummer flere facetter og er en proces som involverer en *”coordinated, area-based, multi-stakeholder approach, harnessing the skills, experience, and resources of those in public, private, and voluntary sectors”* (Hanna & Rowley, 2012, p. 8).

Selvom DMOer ofte er hovedansvarlige for at promovere og brande deres respektive destinationer (Kerr, 2006), foregår denne proces også i samarbejde med lokale, offentlige organisationer, som f.eks. en kommune. I dette tilfælde udliciterer Frederikshavn Kommune turismeudviklingen til Turisthus Nord, og turismestrategien er et resultat af deres samarbejde. Om end Frederikshavn Kommune har udliciteret turismeudviklingen og dermed branding af destinationen, så er Turisthus Nord med sin semi-offentlige rolle underlagt gover-

nance strukturer, ligesom Turisthus Nord selv forsøger at styre efter sådanne strukturer overfor organisationens medlemmer.

Beritelli, Bieger, & Laesser (2007) forstår governance som et resultat af interaktioner blandt flere aktører, og Scott, Cooper, & Baggio (2008) linker governance til turismenetværksstrukturer. Eckerberg, Bjärstig, & Zachrisson (2015) diskuterer governance baseret på samarbejde mellem offentlige og private aktører (*collaborative governance*). Den kan initieres oppefra og ned (*top down*) af de offentlige aktører, eller nedefra og op (*bottom up*), gennem private og ikke-offentlige netværksstrukturer.

I de seneste år gennemgår destination governance væsentlige ændringer, som medvirker til en mindre fremtrædende rolle hos formelle offentlige aktører og giver en mere fremtrædende rolle til den private sektor eller ikke-offentlige aktører (A. Pike et al., 2006). Go & Trunfio (2012) taler om et paradigmeskifte fra centralstyret governance til en demokratisk styring og organisering. Denne tilgang er især vigtig for stedbranding, da den er baseret på destinationsaktørernes fælles sociale oplevelser og erfaringer; governance er i dette tilfælde en proces og et resultat af meningsfuldt samarbejde blandt lokale aktører.

Hankinson (2012) pointerer, at turistoplevelsen typisk er samskabt i samarbejde med flere selvstændige turistaktører (f.eks. hotelophold, cafe- eller museumsbesøg). Go & Trunfio (2012) bruger begrebet *embedded governance*, som bygger en bro mellem politiske aktører, private turistaktører og den lokale befolkning, og sikrer dermed en bæredygtig tilgang. Denne type governance faciliterer vidensdeling mellem aktørerne og indbyrdes tillid og social kapital. Go & Trunfio ser *embedded governance* som fundamental i faciliteringen af stedbranding (ibid.) Vi følger derfor tankegangen, at destination governance, der ses som interaktion og samarbejde mellem DMOen og de private turistaktører, er essentielt for at samskabe stedbranding, som giver et troværdigt løfte om en mindeværdig turistoplevelse.

Identiteten, eller selvopfattelsen, er i høj grad medvirkende til opbygningen af et destinations brand. Brandidentiteten er en fundamental del af selve destinationsbrandet, og uden en entydig brandidentitet vanskeliggøres de øvrige brandingprocesser (Hansen, 2016). Brandidentitet er defineret af David Aaker som "*a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create and maintain*" (Aaker, 1996, p. 68). Brandidentitet, i modsætning til brand image, er skabt af brandejerne, dvs. DMOen og de øvrige turistaktører. Brandidentitet skal afspejle brandets sjæl og vision (ibid.), og anses som et aktivt, fremtidsorienteret og strategisk værktøj. Forståelse af og fokus på brandidentitet kan hjælpe brandejerne med at få en bedre forståelse af deres interne værdier og visioner (Aaker, 1996, p. 72).

Brandidentitet er en vigtig del af destinationsbrandanalyse, da aktører først og fremmest skal være enige om egen selvopfattelse, før de begynder at positionere destinationen over for turisterne (Kapferer, 2008). Destinationens brandidentitet inkluderer en række dimensioner og kan ikke blot ses som et produkt, men også som symbol og en personlighed (Aaker, 1996; Konecnik & Go, 2008). En unik destinationspersonlighed er efterspurgt af moderne turister (Anholt, 2005; Konecnik & Go, 2008) og bliver ofte kaldt for *sense of place*. Mange destinationer forsøger at promovere sig gennem 'unikke', 'originale' og 'autentiske' lokale karakteristika, som er blevet en essentiel dimension af destinationers økonomi (Hultman & Hall, 2012). Samtidig er det ofte vanskeligt at kommunikere sin unikhed; og mange destinationer ender med en generisk og ensformig brandkommunikation (Anholt, 2005). Antallet af generiske turiststeder, som mangler en 'sjæl', vokser, og derfor efterspørger flere turister særprægede autentiske oplevelser (Jarratt et al., 2018).

Sense of place indikerer de aspekter, som gør et område specielt og uforglemmeligt, og kommunikerer dets personlighed (Jarratt et al., 2018). Det skabes som en interaktion af både håndgribelige (geografisk placering og landskab) og uhåndgribelige elementer (stedets sociale og kulturelle kapital), som repræsenterer destinationens tiltrækningskræft (Campelo et al., 2014; François-Leconte et al., 2017; Jarratt et al., 2018; Stedman, 2003). Kyle & Chick (2007) argumenterer for, at *sense of place* er et subjektivt, socialt konstrueret koncept. Et sted skal ses som en symbolsk kontekst af meninger, som individer og grupper tilfører stedet, frem for en kombination af fysiske elementer og egenskaber. Jarratt et al. (2018:2) opsummerer begrebet som "*a place's ambiance, its physical fabric and character, as well as the attitude of its people, its heritage, and narratives*". Dette underbygger argumentet fra Go & Turnpio (2012), om at stedbranding inkluderer kortlægning af kollektive mentale processer af de relevante aktører, og understreger, at governance er betydningsfuld i samskabelsen af *sense of place* på en destination. En fælles retning sikret igennem governance strukturer vil øge muligheden for et ensartet *sense of place* forståelse, samskabt og støttet af turistaktørerne. En fælles støtte om og ejerskab af destinationens *sense of place*, er nødvendig for at de lokale turistaktører kan promovere og kommunikere et ensartet destinationsbrand til gæsterne (Coca-Stefaniak, 2014; Hankinson, 2001; Jarratt et al., 2018; Marzano, 2008; S. Pike, 2005; Prideaux & Cooper, 2002).

Ifølge Campelo et al. (2014) er turistdestinationer indlejret i fysiske steder, og derfor skal destinationsbranding tage udgangspunkt i *sense of place*-teori for at gøre brandet autentisk og organisk. På den måde kan branding drage fordel af, og bidrage til, områdets naturlige, kulturelle, sociale og økonomiske ressourcer. Denne naturlige symbiose mellem *sense of place* og branding kan ses som et

eksempel på Godt Købmandskab på destinationen, da den fremhæver områdets potentiale for en unik turismeoplevelse, som resulterer i flere overnatninger og øget turismeomsætning.

Cai (2002) understreger, at især i mindre rurale destinationer, som deler geografiske grænser og kulturel arv, er samarbejde om branding afgørende for at promovere et stærkere fælles brand. Denne proces kalder han for kooperativ branding. Mindre destinationer, som hver især mangler store unikke attraktioner og tiltrækningskraft, drager klare fordele ved at anvende kooperative branding. Dette kræver konsensus, tillid og vilje til at samarbejde blandt aktørerne. I vores tilfælde adresserer vi relationer mellem aktørerne på to niveauer: aktørernes opfattelse om byernes individuelle brands samt deres opfattelse af destinationen som helhed. Vi stiller et spørgsmål om turistaktørerne ser sig selv som en del af en større destination, eller om de primært identificerer sig med sin lokale by. Derfor er målet med dette studie at undersøge, hvordan turistaktørerne og DMOen opfatter brandidentitet og destinationens *sense of place* netop for at klarlægge, hvorvidt der er konsensus herom, samt at undersøge hvilke udfordringer for destinationens økonomiske bæredygtighed der eventuelt er forbundet hermed.

Metode

Denne undersøgelse er en del af et større studie om samarbejde og relationer blandt turistaktørerne i Frederikshavn Kommune. Casestudiet er et nærliggende metodisk valg for vores undersøgelsesemne, brandidentitet, da casestudietilgangen passer til undersøgelser fokuseret på kompleksitet, kontekst og flertydighed, og tillader en eksplorativ og induktiv tilgang (Gummesson, 2007, p. 229). Casestudietilgangen hænger ofte sammen med anvendelse af kvalitative metoder. I dette tilfælde er en kvalitativ tilgang bedst egnet til at opnå indsigt i et komplekst fænomen som destinationsbrandidentitet og *sense of place*. Vi følger udgangspunktet, at *sense of place* er et begreb, som er socialt konstrueret, da det indeholder aktørernes subjektive forståelser og følelsesmæssig tilknytning til stedet (Anholt, 2009; Jarratt et al., 2018; Kyle & Chick, 2007). Denne tilgang er særdeles brugbar til indsamling og forståelse for interviewpersonernes verden samt fortolkning af de begreber der undersøges (Kvale & Brinkmann, 2009).

Den kvalitative tilgang udmøntes i dybdegående, semistrukturerede face-to-face interviews med turistaktørerne. Tidligere undersøgelser af *sense of place* i turismekontekst har fokuseret på den lokale befolkning (Amsden et al., 2011; Campelo et al., 2014), eller har sammenlignet fortolkninger og perspektiver blandt turisterne og den lokale befolkning (Kianicka et al., 2006). Vi har valgt at fokusere på nøgleaktørerne i turistbranchen (hoteller, campingpladser,

caféer, restauranter samt turistattraktioner) i de tre byer: Skagen, Sæby og Frederikshavn. Vi har gjort det, fordi turistaktørerne har en direkte kontakt til turisterne og en stor indflydelse på turisternes valg af aktiviteter og oplevelser på destinationen, da de kan dele deres insider-viden om kvaliteten af attraktioner, spisesteder osv. samt skaber interesse for disse steder gennem storytelling. Samtidig har de fleste interviewerede aktører lokale rødder, da de er opvokset på området, eller bor i området, og driver deres forretninger i den pågældende by, som gør dem til en del af det lokale samfund.

Turistaktørerne blev udvalgt ud fra Turisthus Nords officielle medlemsliste. Det oprindelige udvælgelseskrITERIE var populariteten af turistaktøren. Til at afgøre dette, har anmeldelser og ranglister på TripAdvisor været benyttet. De udvalgte aktører befandt sig alle i top-5 over bedst rangerede aktører på destinationen på TripAdvisor (pr. marts, 2019). Snowball-metoden blev herefter benyttet. I alt blev 19 turistaktører interviewet.

Turisthus Nord er også blevet interviewet for at opnå en forståelse af det formelle destinationssamarbejde, governancestruktur samt indsigt i DMOens perspektiver i forhold til destinationsbranding. DMOen er ansvarlig for brandudvikling og ekstern brandkommunikation. Turisthus Nord er også en turistforening, som repræsenterer turistvirksomhederne. Derfor var det væsentligt for os at inkludere Turisthus Nords forståelse af brandidentitet og *sense of place* i de tre byer.

De transskriberede interviews blev kodet gennem flere faser. Ifølge Saldaña (2015) er kodning en proces, hvor data skal behandles flere gange for at krystallisere meninger i rige kvalitative data. I den første fase blev *initial coding*-teknik anvendt, som tillader at fragmentere data i mindre afsnit for at undersøge mønstre, ligheder og forskelligheder (Strauss & Corbin, 1998, p. 102 i Saldaña, 2015). Der blev brugt en kombination af to typer koder: *In Vivo* kodning og *Deskriptiv* kodning (Saldaña, 2015).

I den anden kodningsfase blev dataene grupperet efter by, og kategoriseret ved at brug af *teoretisk* kodning (Saldaña, 2015) for at opnå en mere nuanceret forståelse af brandidentitet. Som følge af teoretisk diskussion om *sense of place*, stedbranding og brandidentitet (Aaker, 1996; Hankinson, 2007), for at yderligere kategorisere vores oprindelige koder, brugte vi temaer 'brand associationer, positive og negative' (som inkluderede udtalelser om sin egen by og de andre to), 'emotionelt link' (respondenternes følelser, associerede med stedet) (Anholt, 2009; Jarratt et al., 2018) og 'fælles identitet' (respondenternes emotionelle tilknytning til hele området). For at kunne tematisere koder tilhørende *sense of place*, anvendte vi begrebsrammen inspireret af Campelo et al. (2014), som repræsenterer *sense of place* gennem elementer af det fysiske miljø (lokation og landskab) og det sociale miljø (folk, historie og sociale relationer). Derfor in-

kluderer vores interviewanalyse også kategorierne 'relationer i byen' og 'forhold til andre byer'.

Slutteligt var skriftlige- og videomaterialer, produceret af Turisthus Nord, anvendt til kvalitativ indholdsanalyse. Først er den officielle *Turismestrategi 2020* blevet analyseret for at identificere de strategiske intentioner i forhold til branding og destinationsudvikling. Ligeledes er markedsføringsbrochurer for 2019 blevet analyseret for at identificere hvorledes destinationsbrandet kommunikerer til turisterne. Brochurerne er suppleret med markedsføringsvideoer produceret i samarbejde med Turisthus Nord for at promovere fælles paraplybrandet *Toppen af Danmark*, hvor Skagen, Sæby og Frederikshavn hører til. I Tabel 1 er alle datakilder præsenteret samlet.

Datakilde	Skagen	Frederikshavn	Sæby	Hele Kommune
Interviews	Hotel (HSK1) Hotel (HSK2) Hotel (HSK3) Campingplads (CSK1) Cafe (RSK1) Restaurant (RSK2) Attraktion (ASK1) Attraktion (ASK2)	Hotel (HF1) Hotel (HF2) Hotel (HF3) Attraktion (AF1) Attraktion (AF2) Attraktion (AF3)	Hotel (HS1) Campingplads (CS1) Campingplads (CS2) Attraktion (AS1) Restaurant (RS1)	Turisthus Nord (THN)
Skriftlige materialer	Guide for Skagen 2019	Guide for Frederikshavn 2019	Guide for Sæby 2019	Turismestrategi 2020
Video-materialer	Toppen af Danmark, Skagen video	Toppen af Danmark, Frederikshavn video	Toppen af Danmark, Sæby video	Toppen af Danmark, fælles video

Tabel 1: Oversigt over datakilder i casestudiet

Nedenunder præsenterer vi hovedresultaterne af dataindsamlingen og analysen.

Resultater

Byernes Sense of Place

Et af formålene i Turismestrategien er “at styrke Frederikshavn Kommunes nationale og skandinaviske position som feriedestination” (Turisthus Nord, 2015). Selvom begrebet *sense of place* ikke er brugt i dokumentet, findes der en beskrivelse af de tre byers ‘primære DNA’, som er forbundet med *sense of place* ifølge Anholt (2009) og Campelo et al (2014). Det er en fortolkning af byernes brandidentitet, da den beskriver kernen af turismeproduktet i byerne, som tager udgangspunktet i *sense of place* karakteristika, som landskab, beliggenhed, historie og stemningen (‘hyggelig’ eller ‘idyllisk’). Byernes *sense of place* ifølge Turismestrategien er præsenteret i Tabel 2. Det er tydeligt, at disse beskrivelser afspejler en klar intention at differentiere de tre destinationsprodukter:

Skagen	Frederikshavn	Sæby
Toppen af det europæiske fastland (Lands End);	Porten til det europæiske kontinent;	En skjult perle med et hyggeligt miljø;
En by med et finkulturelt miljø og en unik historie;	Natur og historie;	Hav, skov og historie;
Hyggelig, autentisk, eksklusiv og med god service.	Et autentisk rå havnemiljø; Fokus på events i byen.	Hyggelig, charmerende, fredelig og idyllisk.

Tabel 2: *Sense of place* i Skagen, Frederikshavn & Sæby efter Turismestrategi 2020 (s. 16)

Når vi sammenligner respondenteres udtalelser med Turismestrategien, overlapper de overordnet med beskrivelserne af stedernes *sense of place*, men deres synspunkter om interne og eksterne relationer samt følelser associeret med de respektive steder og de respektive brands, tilføjer flere nuancer og giver en dybere forståelse af aktørernes fortolkninger af brandidentiteten. Tabel 3 indeholder et resumé af resultaterne af interviewanalysen.

Kategorier	Skagen	Frederikshavn	Sæby
Natur og landskabet	<i>Grenen giver unik beliggenhed</i> Rå natur, lyset, unik beliggenhed	<i>Havet og havn</i> Havn og havet, Palme-stranden	<i>Havet og havn</i> Havet, havn, strand og bøgeskov

Historie	<i>Skagensmalere vs. fiskere</i> Skagensmalere og kunsthistorie er vigtige for byen, men dens fortid som fiskerby er ikke italesæt nok	En by som har 'glemt sin historie' (HF3). Bangsbo fort og Tordenskjold er nævnt, men ikke brugt nok i storytelling om byen	<i>En glemt middelalderby</i> Kirke, bindingsværkshuse og 'bedst bevarede middelaldergader i Danmark' (CS2). Samtidig er der ikke nok fokus på disse perler.
Relationer i byen	<i>'Fælles gejst' vs. flere klikker</i> Byens folk er imødekommende og gode værter. Der er tale om 'fælles gejst' om Skagen (RSK1), men samarbejdet i byen er præget af flere stærke klikker.	<i>Gode relationer i byen</i> Tæt samarbejde i byen, positiv stemning og god kemi blandt aktørerne.	<i>Turisme vs. handel</i> Uenigheder mellem turismeaktører og detailhandel mht. byens fremtidige udvikling.
Emotionelt link/ Følelser associeret med byen	<i>'Man bliver forelsket i Skagen' (RSK2)</i> Kærlighed til byen og dens speciel sjæl, stærk tilknytning til byen. Bekymring, at dens naturlige charme forsvinder som resultat af overturisme. Tvivl om fremtidsbrand: kvalitetsturisme eller billig masseturisme?	<i>Dynamisk og levende</i> En dynamisk og levende handelsby og værftsby. Byen gennemgår udvikling og fornyelse ved hjælp af events. Byen, som har plads til alle. Svært at definere byens identitet som turistdestination.	<i>Lillebrorkompleks</i> Stolthed over den 'autentiske' Sæby. Beklagelse over, at Sæby er reduceret til 'lillebror status' efter sammenlægningen. Tvivl om hvad byens turismerelaterede DNA egentlig er.
Brand associationer, positive	<i>Toppen af Danmark, geografisk og kvalitetsmæssigt</i> Høj kvalitet, personlig service, eksklusivitet. Et lille sted, der rummer meget.	<i>Erhvervsturisme frem for leisure</i> Primært erhvervsturisme. Palmestranden, events og handel. Geografisk tæt på Skagen.	<i>Hygge og autenticitet</i> Varme og charme; idyllisk eventyr-Danmark. Minder om Skagen.

Brand associationer, negative	<i>Eksklusivitet er eksklusiverende</i> ‘Ferrari-Skagen’ er for dyr og snobbet med sit eksklusivitet brand. Overrendt af turisterne om sommeren.	<i>Ikke den store turistmagnet</i> Lav kendskabsgrad i Danmark – ikke umiddelbart set som en turistdestination. En by, man passerer på vej til Skagen; mangel på hygge.	<i>I Skagens skygge</i> Sæby mangler unikke attraktioner og ‘reason to go’. Lav kendskabsgrad; byens identitet forsvinder i sammenlighed til Skagen.
Forhold til andre byer	<i>Brand byrde</i> Stærkt brand, som ‘trækker læsset’, dvs. genererer omsætning i hele området. Positivt afsmittende effekt på de andre byer: ‘den skulle hedde Skagen kommune’ (HSK1) De andre to byer tilføjer ikke værdi til Skagens brand.	<i>Kan ikke undvære Skagen</i> Gode relationer og ‘naturligt samarbejde’ med Sæby. Skagens attraktioner er uvurderlige for byen. Sender gæster til Skagen og Sæby for at øge oplevelsen.	<i>Usynlig i den store Kommune</i> Gode relationer og samarbejde med Frederikshavn. Sæby er blevet usynlig i den store Kommune og overskygget af Skagens brand.
Fælles identitet	<i>Os og Dem</i> Der er kun formel relation mellem byerne; i praksis er der intet til fælles mellem ‘os og dem’.	<i>Lysets land og Porten til Skandinavien</i> Vi deler storslået natur, kyst og strand; turismen i området skal samles.	<i>Differentiering som en styrke</i> <i>Toppen af Danmark</i> fungerer ikke som fælles brand. Selvom vi er forskellige, har vi kysten og Grenen til fælles.

Tabel 3: Oversigt af resultaterne af interviews med aktører i Skagen, Frederikshavn og Sæby

Det er tydeligt, at havet og kystbeliggenheden definerer byernes identitet, og i Skagens tilfælde er det dens unikke beliggenhed (nærhed til Grenen), der adskiller stedet fra de andre to kystbyer. Mens strande og lystbådehavne er en del af Skagens og Sæbys historik som leisure destinationer, er Frederikshavns havn en industrihavn, som har påvirket byens udviklingen og karakter. Dens ‘rå havneby’ profil gennemgår en ny fortolkning, da byen har fået en palmestrand – et særpræg for en nordisk kyst. Aktørerne er uenige i deres opfattelse af palmestranden for byens identitet, og meninger varierer fra ‘en genistreg’ til ‘uægte’.

og 'afspejler ikke Frederikshavns ånd'. Events er en anden måde at forny byens image og tiltrække turisterne, og her er der en konsensus blandt aktørerne; de er set som et vigtigt element af byens fornyelse.

Historie spiller en større rolle i Skagens identitet, da Skagensmalerne er vigtige for byens turismeprofil. Respondenterne udtrykker dog bekymring over manglende fokus på fiskeriets historiske betydning for byen. Frederikshavns historie, som promoveres i Frederikshavn Guiden 2019, er ikke noget, aktørerne refererer til. De anerkender dog, at det er en fejl, og at byen skal genfinde forbindelsen til sin historie, også for at tiltrække flere turister gennem storytelling. Selvom Sæby har en gammel bykerne, italesættes byens historiske attraktioner ikke af aktørerne; igen mangler der en fælles storytelling om Sæbys historiske seværdigheder.

Skagen har flere stærke netværk, f.eks. Hotel- og restaurationsforeningen, som "arbejder for" byens udvikling. Respondenterne taler om kærlighed til Skagen og stolthed over byens 'unikke stemning', kvalitetsturistprodukt og høje serviceniveau. Aktørernes engagement generelt er højt. Som en restauratør siger, *"Selvom jeg ender med at sælge min forretning, vil jeg altid kæmpe for Skagen"* (Restaurant Skagen 2).

Frederikshavns aktører fortæller om positiv stemning og gode arbejdsrelationer, ligesom de er stolte over de forskellige events, som finder sted i byen. Sæbys interne samarbejde er præget af konflikter imellem aktørerne og detailhandlen, men også mellem aktørerne i byen og på havnen. Respondenterne fra Sæby har svært ved at se turisme som en prioritet i Sæbys fremtidige udvikling, selvom økonomiske analyser viser, at indtægter fra turisme er vigtige for Sæby (Turisthus Nord, interview). Frederikshavn og Sæby er ikke engagerede i turisme på samme måde som Skagen, der har en længere historik som turistdestination. Derfor er der en intern konflikt med hensyn til Frederikshavn og Sæbys respektive brandidentiteter, da der er en uoverensstemmelse om hvorvidt byerne bør opfatte sig selv som turistbyer samt hvorledes de bør positionere sig.

Aktørerne i Skagen er meget bevidste om Skagens individuelle stærke brand, både i Danmark og internationalt, og respondenterne giver udtryk for stor velvilje til at fastholde eksklusiviteten af brandet. Aktørerne i Sæby anerkender Skagens rolle på destinationen, men beklager, at Sæby er nu reduceret til 'mini-Skagen' uden 'egen og tydelig identitet'. Aktørerne i Frederikshavn ser udfordringer forbundet med byens brandidentitet som turismedestination, hvilket skyldes byens historik som havne- og handelsby.

Fælles identitet?

Sammenlægning af Skagen, Frederikshavn og Sæby til én kommune har resulteret i en fælles DMO, og dermed skabt et potentiale for et stærkt formelt samarbejde mellem byernes aktører. Som nævnt tidligere, er der en mission om *’at skabe en knivskarp branding af området som helhed, og af de tre destinationer Skagen, Frederikshavn og Sæby’* (Turisthus Nord, 2015, p. 8). Destinationen vil gerne tiltrække internationale turister og konkurrere med udenlandske destinationer (Ibid., p. 7). Synlighed og branding af området for de internationale gæster er derfor et af Turismestrategiens fokusområder.

I de respektive turistguider promoverer Turisthus Nord de tre byer gennem differentiering af deres destinationsprodukter. Turistguiderne er lavet som tre separate publikationer, hvori der ikke henvises til de andre to byer (Skagen Turistbureau, 2019). Der findes dog en fælles brandkampagne udviklet i samarbejde mellem Hjørring og Frederikshavn Kommuner, *Toppen af Danmark*. Under dette paraply-brand bliver byerne i området promoveret både individuelt og samlet. Markedsføringsvideoerne viser alle de tre byer meget ens: en glad ung familie nyder strande, lækker mad, shopping og naturoplevelser. Selvom de tre videoer viser forskellige landemærker fra de tre byer (Grenen i Skagen, Krudttårnet i Frederikshavnen og Sæby kirke), henviser de til lignende aktiviteter og naturoplevelser. I modsætning til turistguiderne her mangler der en tydelig differentiering af destinationsprodukterne.

Interviewanalysen viser, at respondenterne er overordnet positive over for brandets slogan (*Toppen af Danmark – Lysets land*). De bemærker dog, at de intet ejerskab har over brandet og kalder det for et ’politisk projekt uden en fremtid’ (Camping Sæby 1) og en dårlig investering for de enkelte virksomheder (Hotel Sæby 1). En frederikshavnsk respondent kunne ikke huske brandets navn (’Erh...ferien på toppen?’ (Attraktion Frederikshavn 1)), som indikerer et svagt *brand recall* (Aaker, 1996, p. 10). Ingen af respondenterne nævner *Toppen af Danmark* uopfordret som et fælles brand, hvilket også er en indikation på mangelfuld *brand awareness* og *brand recall* (Ibid.). Umiddelbart kan turistaktørerne ikke relatere til *Toppen af Danmark* som et organisk fælles brand.

Aktørerne har også vanskeligt ved at se en fælles identitet, som indkapsler hele destinationen. Der er enighed om, at Skagen, Frederikshavn og Sæby er tre byer med forskellige identiteter, mens en fælles, overordnet identitet stort set er ikke eksisterende. Der er flere aktører, som ser destinationernes differentiering og mangfoldighed som en styrke. Aktørerne i Skagen støtter den nuværende tilgang til områdets branding: ’tre brands, tre historier, tre kernefortællinger’, hvilket dog strider imod en del af DMOens strategiske mål.

Der er enighed blandt respondenterne om de positive, afsmittende effekt af Skagens brand på de andre byer, og dens høje kendskabsgrad både blandt danske og internationale turister. Frederikshavn og Sæby bruger aktivt den geografisk set korte afstand til Skagen som en del af deres markedsføring og gæsteoplevelse. Respondenterne er enige om, at Skagens aktører ikke etablerer samarbejdsrelationer med de andre byer. Da Skagens brand opfattes som stærkt og selvstændigt, ser de ingen værdi i samarbejde eller co-branding, eller i at henvise turisterne til de andre to byer og deres attraktioner. Skagens aktører ser nogle ligheder med Sæby, mens de aktivt distancerer sig fra Frederikshavn.

Aktørerne fra Sæby og Frederikshavn søger en fælles identitet i området gennem DMOens brandingsloganer 'Lysets Land' og 'Porten til Skandinavien'. Ydermere refererer de til geografiske karakteristika af området, som de deler: kysten, naturen og landskabet. En frederikshavnsk aktør mener, at det er vigtigt at finde en fælles fortælling, som kan binde området sammen, og at etablere 'en fælles bevidsthed' om området (Attraktion Frederikshavn 2). På den anden side har Skagens aktører ikke behov for en fælles identitet eller fortælling sammen med de andre to byer.

Diskussion

Studiets resultater viser, at aktørerne i Skagen, Sæby og Frederikshavn har modsattede forståelser af den samlede destinations brandidentitet og samarbejds-potentiale. Ifølge Hankinson (2007) er stedbranding en meget kompleks opgave af flere grunde, blandt andet fordi et stedbrand er sammenskabt af flere private og offentlige aktører. Eshuis, Braun, & Klijn (2013) diskuterer mange hindringer af markedsføring (og herunder branding) af steder. Stedbranding er forbundet med governance; de forskellige involverede aktører kan være uenige i hvilke markedsføringsværktøjer der skal bruges, eller hvilket brand, der afspejler stedets ønskede identitet (ibid.)

I vores tilfælde at det også svært at afgrænse stedet, da dets geografiske og politiske grænser kan ligge forskelligt. Det er tydeligt, at trods politisk sammenlægning i 2007, ser byernes turistaktører Sæby, Skagen og Frederikshavn som tre særskilte destinationer, som er understreget af den strategiske tilgang DMO-en har valgt til at markedsføre og brande byerne. Vi kan konkludere, at den eksisterende governance struktur fører til et uudnyttet potentiale, som ligger i samarbejde om byernes *sense of place* og co-branding.

Turistaktørerne har en stærk forankring i deres lokale by, og emotionel tilknytning til den. Det er bevist, at differentiering og skabelse af en tydelig, særpræget stedsidentitet gennem markedsføring forbedrer destinationens konkurrenceevne (Anholt, 2005; Dredge & Jenkins, 2003; Eshuis et al., 2013). Hvis

DMO og aktørerne ser de tre byer udelukkende som konkurrenter, der forsøger at tiltrække de samme turistsegmenter, så er differentiering og ren konkurrence om lokale turister på kortere besøg den rigtige tilgang.

Samtidig ved vi, at turisterne søger oplevelser, som ikke er bundet af kommune- eller bygrænser (Prideaux & Cooper, 2002). Internationale (og danske!) turister, som er mobile og søger flere aktive oplevelser, kunne få gavn af henvisningerne til andre destinationer og lokale oplevelser i området. Det bekræftes af flere aktører i Sæby og Frederikshavn. Som en af dem udtale:

”Den opfattelse vi har, af hvad afstand betyder for gæsterne, at Kommunens grænser betyder noget for gæsterne... Det billede vi som virksomheder og Kommunen har selv bygget op, og på den lange bane er det rigtig destruktivt for at kunne skabe en samlet Nordjylland. Kommer der nordmænd hertil, de kører til Fårup sommerland en dag, og til Legoland den anden. (...) Og det betyder ingenting, tre timers kørsel er 20 km i Norge, det betyder ikke noget” (Hotel Sæby 1)

Branding af området for de internationale gæster, som er Frederikshavn Kommunes og DMOens strategisk sats, vil kunne få gavn af en anden tilgang, nemlig at anse de tre destinationer ikke kun som konkurrenter, men også samarbejdspartnere, der komplementerer hinanden og øger oplevelsesmulighederne for gæsterne. Her er det tale om coopetition, hvor direkte konkurrenter samarbejder med hinanden (Bengtsson & Kock, 2000; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017). Cai (2002) understreger vigtigheden af kooperativ branding for mindre kendte udkantsdestinationer for at øge deres attraktionsværdi. Garcia, Gomez, & Molina (2012) pointerer også, at samarbejde om co-branding på et regionalt niveau bliver tit brugt for at øge destinationens markedspositionering. I et nyt studie, argumenterer Kirillova et al. (2020) yderligere for at samarbejde mellem destinationerne kan forbedre deres konkurrenceevne, og foreslår, at også konkurrerende destinationer kan benytte sig af en co-branding model.

Det nuværende forhold mellem byerne er præget af rivalisering og jalousi, som resulterer i dårlig omtale om hinanden: 'Ferrari-Skagen' er overrendt af turisterne, mens 'ucharmerende' Frederikshavn og 'småkedelige' Sæby ikke er et besøg værd. Vores resultater viser ligeledes, at forholdet mellem Skagen og de to øvrige byer er udfordret, da Skagen er en mere udviklet og populær destination. Uligheden mellem byerne er umiddelbart en faktor, som medvirker til mangelfuldt samarbejde.

Forskning fra andre turistdestinationer viser dog at samarbejde med mindre udviklede destinationer kan føre til øget variation og diversitet af turistproduktet i hele området (Kirillova et al., 2020). Opfordringer fra turistaktørerne

til at besøge attraktionerne, spisestederne osv. i de andre byer kunne bidrage positivt til hele områdets økonomiske udvikling, bl.a. ved øget omsætning, længere ophold i området og forbedret helhedsoplevelse for turisterne, herunder Godt Købmandskab.

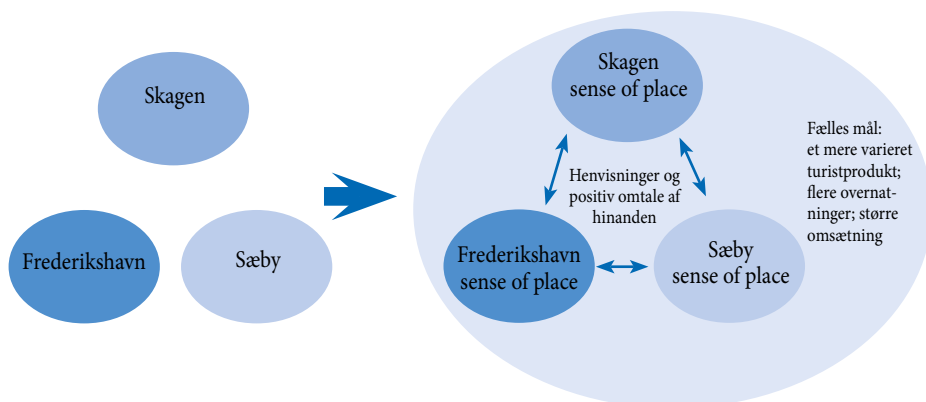
Vernon et al. (2005), Beritelli (2011), samt Wang & Fesenmaier (2007) understreger vigtigheden af samarbejde og tillid med hensyn til opbygning af social kapital og strategiudvikling i turismekontekst. Vi kan se en mangel på tillid og samarbejdsvilje tvær bygrænserne og et uforløst co-branding potentiale. Tidligere undersøgelser viser, at konkurrerende destinationer kan opnå succesfuldt samarbejde, når deres governance strukturer og processer understøtter indbyrdes tillid og tydelige kommunikationskanaler (Chin et al., 2008; Della Corte & Sciarelli, 2012); denne type governance minder om Go & Trunfios (2011) *embedded governance*.

Brandidentitet og relation til et bestemt geografisk sted er meget lokalt forankret (Campelo et al., 2014; Jarratt et al., 2018). En turistaktør i Sæby reflekterer, at det er nemt at miste fornemmelsen for stedet og et tæt forhold til de andre lokale aktører, når destinationen vokser geografisk. Det er en bekymring blandt mindre aktører, at de kan blive usynlige under ét stort paraply-brand, som er resultat af kooperativ branding (Cai, 2002). Den yderligere konsolidering af turistdestinationerne på nationalplan som er undervejs i Danmark, ses som en udfordring for DMOer og deres relationer til aktørerne.

Kirillova et al. (2020) foreslår tværtimod, at brandet baseres på coopetition principperne for at bevare de unikke lokale brandidentiteter af samarbejdsdestinationerne. For at bevare det lokale *sense of place* og fællesskab i enkelte byer, kunne DMOen benytte sig af en globaliseringstilgang (Dredge & Jenkins, 2003), som fremhæver et behov for at se området og dets turismepotentiale som helhed, mens den lokale stemning og kulturarv beskyttes og bevares. Globalisering som tilgang kan i praksis betyde, at den lokale identitet og *sense of place* stadig kan bruges som produktdifferentiering, men henvisninger og referencer til hinandens attraktioner, spisesteder og events kan skabe ny forretningsmæssig adfærd blandt turistaktørerne, såsom positiv omtale og øget samarbejde mellem byerne. Under denne model bliver de unikke geografiske og historiske karakteristika af byerne understreget, mens muligheder for flere turistoplevelser fremhæves. På den måde vil forskellige *sense of place* elementer komplimenterer hinanden, og bidrage til et mere varieret produktportefølje (Kirillova et al., 2020).

Vi kan se en kløft mellem det eksisterende fælles brand, *Toppen af Danmark*, og turistaktørernes relation til brandet. Det nuværende fælles brand formår heller ikke at differentiere turistproduktet mellem byerne, og skaber tværtimod et generisk, mindre genkendeligt produkt, hvor byernes *sense of place* er uud-

nyttet. Overgangen fra den nuværende til den fornyede destinationsbranding model er præsenteret i Figur 1.



Figur 1: Forslag til overgangen til globaliseringstilgang i områdets destinationsbranding

Inden Covid-19 pandemien, som har lammet turismen både på nationalt og globalt plan, var overturisme anset af både forskere og praktikere inden for turismebranche som et voksende problem (Milano, Cheer & Novelli, 2018). Selvom overturisme ikke er et fænomen, som for alvor har ramt Danmarks kystområder endnu, skal DMOen styre destinationens kapacitet, f.eks. gennem facilitering af spredning af turisterne over i et større geografiske område, samt opfordre til besøg af sekundære destinationer i området (Kirillova et al., 2020; Weaver, 2006). Dette kunne tage pres af Skagen, da flere turistaktører allerede er bekymrede for den høje turistkoncentration i højsæsonen, ligesom det kunne løse udfordringen med overkapaciteten i Sæby og Frederikshavn.

Konklusion og praktiske implikationer

Turistaktørerne i Skagen, Sæby og Frederikshavn har en stærk forankring i deres lokale byer, og *sense of place*, som er aktørernes forhold til de fysiske og sociale elementer i området, spiller en stor rolle i byernes individuelle brandidentitet. Skagen har den stærkeste position, og den bedst definerede brandidentitet. På trods af dette, er der diskussioner blandt aktørerne om byens fremtidige udvikling som turistdestination. Aktørerne i Sæby og Frederikshavn oplever større udfordringer med at opnå konsensus om deres *sense of place*, hvilket vanskeliggør skabelsen af tydelige budskaber til potentielle turister.

Flere turistaktører støtter DMOens strategiske tilgang til branding i Kommunen: 'tre brands, tre historier, tre kernefortællinger'. Selvom produktdifferentiering kan ses som en sund forretningsstrategi for de lokale danske turistsegmenter og kortere besøg, for at tiltrække internationale gæster mangler der en mere holistisk tilgang til branding af hele området. Positiv omtale af hinanden, stolthed over egne og hinandens natur- og historiske attraktioner, og anbefalinger af spise-, overnatnings- og oplevelsessteder til turisterne i hele området kunne forbedre gæsteoplevelsen og øge turismeomsætningen i Frederikshavn Kommune, som er et af indsatsområderne i Turismestrategien 2020 (Turisthus Nord, 2015, p. 9). Øget samarbejde kunne også skabe en stærkere og mere langvarig forretningsmodel for hele området. Denne tilgang understøtter vores forståelse af Godt Købmandskab, da den afspejler værdiskabelse, governance af destinationen, udført af DMOen i samarbejde med Frederikshavn Kommune og turistaktørerne, og nye adfærdsmønstre blandt turistvirksomhederne i Frederikshavn Kommune, som kunne udfoldes i positive samarbejdsrelationer på tværs af bygrænserne.

For at undgå faren ved identitetstab og i stedet skabe synergieffekter, som branding mellem konkurrerende destinationer medfører (Kirillova et al., 2020), foreslår vi, at DMOen bruger en globaliseringstilgang (Dredge & Jenkins, 2003), som dyrker den lokale *sense of place*, dvs. destinations personlighed med de unikke geografiske, historiske og sociale forhold af de enkelte byer. Samtidig opfordres turistaktørerne til at se et større perspektiv med hensyn til turistproduktet de samskaber, for bedre at udnytte hinandens styrker i at promovere flere produkter og turistoplevelser, og dermed opnå en økonomisk værdiskabelse og Godt Købmandskab. Det kræver et skarpere fokus på destinationens governance. Destinationen kunne få gavn af processerne bag *embedded governance* (Go & Trunfio, 2012), hvor DMOen promoverer tillid og vidensdeling blandt turistaktørerne i de tre byer, og bruger deres unikke *sense of place* karakteristika til at skabe et fornyet og varieret destinationsprodukt.

Mens vi skriver dette kapitel, står vi midt i den største krise, som international turisme nogensinde har oplevet. Mens Covid-19 pandemien fastlåser turisternes mobilitet, bliver samarbejde på destinationen endnu mere relevant. Forståelsen for, at øget samarbejde ikke truer de lokale identiteter skal tydeliggøres af DMOen, Turisthus Nord, før turistaktørerne kan overbevises om fordelene ved den foreslåede tilgang. Workshops med DMOen og turistaktørerne kan anbefales i denne forbindelse, hvor konkrete værktøjer (f.eks. Jarratt et al., 2018) anvendes til at udarbejde en stærkere *sense of place* for individuelle byer. Ydermere søges snitflader i deres fælles opfattelse af området for at øge viden om hinanden og muligheder for at skabe et helhedsprodukt, hvor oplevelserne i de tre byer ikke blot konkurrerer, men også komplimenterer hinanden og sik-

re værdiskabelse på tværs af byerne. Denne værdiskabelse er ikke kun af økonomisk karakter, men vil også bidrage til vidensdeling og positiv opfattelse af hinanden blandt turistaktørerne, som genererer en langvarig social værdi for aktørerne i området.

I dette studie har vi undersøgt en sammenlagt destination i Danmark. På nuværende tidspunkt gennemgår de fleste destinationer i Danmark en ny, omfattende sammenlægning. I denne kontekst er der vigtigt at forstå mekanismerne for nye samarbejdsformer på tværs af de gamle destinationsgrænser, samt sikre en rodfæstet, organisk brandidentitet blandt lokale turistaktørerne. Den foreslåede globaliseringsstilgang opfordrer DMOerne og turistaktørerne på destinationerne til at identificere og vedligeholde sin *sense of place* samt at tænke mere holistisk om turisternes mobilitet og oplevelser, om samskabelse af værdi for turisterne og destinationen i fællesskab. Dette kunne også gøres gennem en række workshops, hvor DMOerne og turistaktørerne involveres i udvikling af den individuelle globaliseringsmodel, som passer til stedet og aktivt inkluderer de lokale aktører. Disse workshops vil kunne fokusere på at udvikle destinationernes brandidentitet gennem aktivt brug af *sense of place* og udviklingen af samarbejdsmuligheder om globale og lokale perspektiver i destinationsbranding.

Bibliografi

- Aaker, A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.
- Amsden, B. L., Stedman, R. C., & Kruger, L. E. (2011). The creation and maintenance of sense of place in a tourism-dependent community. *Leisure Sciences*, 33(1), 32–51. <https://doi.org/10.1080/01490400.2011.533105>
- Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. *Place Branding*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990011>
- Anholt, S. (2009). Why national image matters. In UNWTO (Ed.), *Handbook on Destination Branding* (pp. 8–17). World Tourism Organization.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks - To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607–629. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.015>
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. In *Journal of Travel Research* (Vol. 46, Issue 1, pp. 96–107).

- Bregoli, I. (2012). Effects of Destination Management Organisation's (DMO) coordination on destination brand identity: a mixed method study on the city of Edinburgh. *Journal of Travel Research*, 52(2), 212–224.
- Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720–742. www.elsevier.com/locate/atoures
- Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M., & Gnoth, J. (2014). Sense of Place: The Importance for Destination Branding. *Journal of Travel Research*, 53(2), 154–166. <https://doi.org/10.1177/0047287513496474>
- Chan, C.-S., & Marafa, L. M. (2019). Branding Places and Tourist Destinations: A Conceptualisation and Review. In M. A. Camilleri (Ed.), *The Branding of Tourist Destinations: Theoretical and Empirical Insights* (1st ed., pp. 15–42). Emerald Publishing Limited.
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208–1217. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.003>
- Chin, K. S., Chan, B. L., & Lam, P. K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management and Data Systems*, 108(4), 437–454. <https://doi.org/10.1108/02635570810868326>
- Coca-Stefaniak, A. (2014). Place branding and city centre management: Exploring international parallels in research and practice. *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 7(4), 363–369.
- Danmarks Statistik. (2019). *Overnatningsstatistik for Frederikshavn Kommune - 2018*.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012). Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks? *Corporate Ownership and Control*, 10(1), 363–379. <https://doi.org/10.22495/cocv10i1c3art5>
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2003). Destination place identity and regional tourism policy. *Tourism Geographies*, 5(4), 383–407. <https://doi.org/10.1080/1461668032000129137>
- Eckerberg, K., Bjärstig, T., Zachrisson, A., & Umeå universitet Statsvetenskapliga institutionen, Originator, S. fakulteten. (2015). Incentives for collaborative governance: top-down and bottom-up initiatives in the Swedish mountain region. In *Mountain Research and Development Journal* (Vol. 35, Issue 3, pp. 289–298).
- Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E.-H. (2013). Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. In *Public Administration Review* (Vol. 73, Issue 3, p. 507).
- François-Lecompte, A., Trelohan, M., Gentric, M., & Aquilina, M. (2017). Putting sense of place at the centre of place brand development. *Journal of*

- Marketing Management*, 33(5–6), 400–420. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1307872>
- García, J. A., Gómez, M., & Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646–661. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.07.006>
- Go, F. M., & Trunfio, M. (2012). A Paradigm Shift from Tourism Destination Management To Democratic Governance of Place Branding. In *Journal of Travel & Tourism Research* (pp. 4–17).
- Gummesson, E. (2007). Case study research and network theory: Birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 226–248. <https://doi.org/10.1108/17465640710835373>
- Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Brand Management*, 9(2), 127–142.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14(3), 240–254. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550065>
- Hankinson, G. (2009). Managing destination brands: establishing a theoretical foundation. *Journal of Marketing Management*, 25(1–2), 97–115. <https://doi.org/10.1362/026725709x410052>
- Hanna, S., & Rowley, J. (2012). Practitioners views on the essence of place brand management. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2), 102–109. <https://doi.org/10.1057/pb.2012.5>
- Hansen, H. (2016). *Branding - teori, modeller, analyse* (2nd ed.). Samfundslitteratur.
- Hultman, J., & Hall, C. M. (2012). Tourism place-making: Governance of Locality in Sweden. In *Annals of Tourism Research* (Vol. 39, Issue 2, pp. 547–570).
- Aftale mellem regeringen (Venstre og Det Konservative Folkeparti) og Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre om den kommunale inddeling pr. 1. januar 2007, (2005). <https://oim.dk/media/17086/aftalen-om-den-kommunale-inddeling.pdf>
- Jarratt, D., Phelan, C., Wain, J., & Dale, S. (2018). Developing a sense of place toolkit: Identifying destination uniqueness. *Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1177/1467358418768678>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. Kogan Page.
- Kerr, G. (2006). *From destination brand to location brand BRAND : MEANING AND APPLICATION DESTINATION MARKETING*. 13(4), 276–283.

- Kianicka, S., Buchecker, M., Hunziker, M., & Müller-Böker, U. (2006). Locals' and Tourists' Sense of Place. *Mountain Research and Development*, 26(1), 55–63. [https://doi.org/10.1659/0276-4741\(2006\)026\[0055:latsop\]2.0.co;2](https://doi.org/10.1659/0276-4741(2006)026[0055:latsop]2.0.co;2)
- Kirillova, K., Park, J., Zhu, M., Dioko, L. (Don), & Zeng, G. (2020). Developing the coopetitive destination brand for the Greater Bay Area. In *Journal of Destination Marketing & Management* (Vol. 17).
- Konecnik, M., & Go, F. M. (2008). Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, 15(3), 177–189.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: introduktion til et håndværk* (2nd ed.). Hans Reitzel. <https://bibliotek.dk/da/work/870970-basis%3A27592805>
- Kyle, G., & Chick, G. (2007). The social construction of a sense of place. *Leisure Sciences*, 29(3), 209–225. <https://doi.org/10.1080/01490400701257922>
- Marzano, G. (2008). Power, Destination Branding and the Implications of a Social Network Perspective. In *Network Analysis and Tourism: from theory to practice*. <https://doi.org/10.3727/108354209789705057>
- Pereira, R. L. G., Correia, A. L., & Schutz, R. L. A. (2012). Destination Branding: A Critical Overview. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 13(2), 81–102. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2012.645198>
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2006). Local and regional development in practice. In *Local and Regional Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315767673-8>
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258–259. <https://doi.org/10.1108/10610420510609267>
- Prideaux, B., & Cooper, C. (2002). *Marketing and destination growth : A symbiotic relationship or simple coincidence ?* 9(1), 35–51.
- Ritchie, J. R. B., & Ritchie, R. J. B. (1998). The Branding of Tourism Destinations: Past achievements & future challenges. *Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism*, 98(September), 1–31. [file:///C:/Users/Arjuna/Desktop/New folder/Destination Image/1998 J.R. Brent Ritchie.pdf](file:///C:/Users/Arjuna/Desktop/New%20folder/Destination%20Image/1998%20J.R.%20Brent%20Ritchie.pdf)
- Saldaña, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism*. Channel View.
- Skagen Turistbureau. (2019). *Sæby Guide 2019*. Turisthus Nord. https://issuu.com/skagen-tourist/docs/s_by_guide_2019_enkelt sider
- Stedman, R. C. (2003). Sense of Place and Forest Science: Toward a Program of Quantitative Research. *Forest Science*, 49(6), 822–829.

- Turisthus Nord. (2015). *Turismestrategi 2020: True Feeling of Scandinavia*. https://www.toppenafdanmark.dk/sites/default/files/asp/toppenafdanmark/TuristhusNord/Nyhedsbreve/November2015/turismestrategi_2020_002.pdf
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D., & Curry, K. (2005). Collaborative policymaking. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325–345. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.06.005>
- Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*, 28(3), 863–875. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.02.007>
- Weaver, D. B. (2006). *Sustainable Tourism: Theory and Practice*. Elsevier B.V.

11. Big-game-lystfiskeroplevelsers konstruktion i et co-creation perspektiv med henblik på godt købmandskab

JAN HALBERG MADSEN

Kapitlet giver indsigt i konstruktionen af big-game-lystfiskerturisters oplevelser i relationen mellem vært og gæst. Oplevelserne i et udvidet serviceoplevelsesmøde på Stillehavet i et ukontrollabelt, naturskabt oplevelsesrum i små fartøjer, appellerer til turistens værdier. Under disse vilkår stilles der krav til samarbejde og koordinering mellem gæst og vært af hensyn til oplevelsens kvalitet og sikkerheden ombord. Metodeapparatet er baseret på litteraturstudier angående oplevelsesøkonomi, udvidede serviceoplevelsesmøder, pladsmæssigt trangt oplevelsesrum, co-creation, hedoniske oplevelser samt værditeori. Gæstens værdier er iboende og kan ikke influeres af udbyderen. Derfor er undersøgelsens fokus 'single acts', dvs. aktiviteter under fisketuren og konsekvenserne af disse, som leder frem til gæstens terminale værdier. Analysen viser, at de værdier, der adresseres, er 'Happiness', 'Exciting life', 'Pleasure' og 'Exciting life'. Undersøgelsen finder, at kvaliteten af big-game fiskeriet i form af fangster og aktiviteter i tilknytning til at fange store fisk er signifikant for kvalitetsoplevelsen, og at aspekter vedrørende det sociale samvær ombord både er et direkte motiv til at fiske og en aktivitet, som lystfiskeren oplever som kvalificerende for sine evner og viden i tilknytning til lystfiskeriet. I et godt købmandsskabsperspektiv viser undersøgelsen, at der er potentiale for hedoniske oplevelser, der betoner kognitive, sociale og relationelle aspekter af oplevelsen, og at narrativet om oplevelsen bør medtænkes. Summeret op opstår potentialet for raffineringen af big-game lystfiskeroplevelsen i kaptajnernes forståelse af sig selv som gode købmænd, hvor nøglen til det gode købmandskab findes i co-creationbaserede interaktioner med fokus på betydningen af aktiviteter, hvor den trange facilitet og det længerevarende encounter kan styrke gæstens totaloplevelse.

Godt købmandskab i oplevelsessamfundet i perspektiv

I 1998 introducerede Pine & Gilmore begrebet Experience Economy som et udtryk for et stadie i en økonomisk progressionsmodel (Pine og Gilmore, 1998). Forfatterne argumenterer for, at virksomheders økonomiske aktiviteter kan iagttages som en progression fra råvareøkonomi, til industriøkonomi, til serviceøkonomi, og til oplevelsesøkonomi. I **råvareøkonomien** sker prisdannelsen under fuldkommen konkurrence på homogene markeder. Den enkelte udbyder har ikke mulighed for at påvirke markedsprisen. Det gode købmandskab drejer sig om effektivitet i frembringelsen (dyrkning, fangst, udvinding) af det pågældende commodity. I **industriøkonomien** forarbejdes og forædles de råvarer og råstoffer, som råvareøkonomien frembringer. På dette stadie er det muligt for den enkelte udbyder at differentiere sit tilbud til markedet og i prissætningen tage højde for forskellige segmenters prisfølsomhed. Udbyderen kan i en balance mellem omkostninger og differentieringsmuligheder i heterogene markeder agere som den gode købmand ud fra retningslinjer udstukket af klassiske marketingdiscipliner som (masse)distribution, (masse)kommunikation foruden selve produktets dimensioner. Når det lykkes den enkelte udbyder i tilstrækkeligt omfang at differentiere sit samlede markedstilbud til et eller flere markedssegmenter, der størrelsesmæssigt matcher virksomhedens kapacitet, opstår godt købmandskab. I **serviceøkonomien** opfattes service som et immaterielt markedsføringsobjekt med på fokus at levere den service, som individuelle kunder eller segmenter forventer. I den henseende forudsættes, at kunder kan udtrykke sine forventninger, og at virksomheden kan indrette sin indsats herefter. Service-dominant logic bygger på, at kunden er medvirkende til værdiskabelsen (Lusch og Vargo, 2004). Konsekvensen heraf er, at der ikke skelnes mellem kunder og leverandører, men alle aktører er samskabende. Fysiske markeder eksisterer ikke, idet en service skabes og forbruges øjeblikkeligt i samarbejde mellem aktørerne. Aktørernes handlinger er udtryk for koblinger af ressourcer, hvorfor alle aktører ses som ressource-integratorer. Værdi samskabes gennem integration af ressourcer og bestemmes af den aktør, der modtager værdien. Det gode købmandskab i serviceøkonomien betoner kundens prosument-rolle og arbejder med design af serviceleverancesystemer baseret på Total Quality Management (TQM), der tilgodeser, at kundens udtrykte og målbare forventninger indfries. I både industriøkonomien og serviceøkonomien er markedsorienteringen dominerende, og traditionelle markedsanalysemetoder, der afdækker kundernes præferencer og behov baseret på kunders og udbyderes eksisterende erfaringsgrundlag, udtrykker centrale aspekter af godt købmandskab.

Oplevelsesøkonomien er ligeledes funderet på forudsætningen om kunden som medskaber af oplevelsen, og distinktionen mellem serviceøkonomi og op-

levelsøkonomi kan forekomme flydende. Hvad skal der så til for, at det giver mening at tale om oplevelser? Og hvad karakteriserer den gode købmand i oplevelsessamfundet? Summeret op er oplevelser, hvilket efterfølgende bliver uddybet, i sin natur og til forskel fra services:

- Mindeværdige og erfaringsdannende
- Forventningsbrydende og forventningsbekræftende
- Iscenesatte, hvor virksomheden sætter scenen
- ... og kunden inviteres til aktivitet / co-creation
- Subjektive med hensyn til oplevelsesværdi
- Værdifulde for den, der oplever, og med
- ... potentialer for narrativer og deling med andre mennesker
- Kontekstspecifikke

For Pine og Gilmore (1998; 1999) er oplevelser de erindringer, som oplevelsen efterlader, og for Jantzen et al (2012) er mindeværdige oplevelser erfaringsdannende. Oplevelsesdesignet tager afsæt i fire oplevelsesdomæner; underholdning, læring, æstetik og eskapisme med betoning af, at oplevelser og erindringer forstærkes af aktivering af flere, evt. alle domæner, samt at oplevelser iscenesættes gennem tematisering og appel til sanser (Pine og Gilmore, 1999) i oplevelsesrum, som udbyderen designer og kontrollerer (Mossberg, 2007). Oplevelsen opstår, når udbyderen har iscenesat sin ydelse, så den efterfølgende huskes og værdsættes (Pine og Gilmore, 1999; Mossberg, 2007) og danner basis for erfaringsdannelse (Jantzen et al, 2012). Lund et al (2005) betoner betydningen af kundens fortælling om det overraskende og glædelige oplevelsen indebar, og oplevelsen indtræffer, når den genfortælles til andre. Forbruget af og fortællingen om oplevelser ses som symbol på socialt tilhørsforhold, og beskrives af Jantzen et al (2012) som et indre vidnesbyrd om individets identitetsarbejde som et udtryk for den postmodernes forbrugers dobbeltrolle, som forbruger af oplevelser med henblik på at producere sin egen identitet. Boswijk et al (2012) beskriver tre generationer af oplevelser. I første generation er grundidéen, at virksomheden iscenesætter oplevelsen ud fra en performanceorienteret tilgang i tråd med tilgangen præsenteret af Pine og Gilmore (1999), hvor kundernes indflydelse består i graden og karakteren af deltagelse, de udviser i forhold til de fire oplevelsesdomæner. I anden generation af oplevelser er nøgleordet co-creation, hvor fokus er på kunden som medskaber af oplevelsen. Engagementet i oplevelsen handler ikke kun om, at kunden er modtagelig for en oplevelse. Kunden skal selv deltage i prægning og skabelse af oplevelsen, og værdiskabelsen er i langt højere grad op til individet og dennes aktive medskaben gennem kognitive, affektive og konative processer. I tredje generation-oplevelser beskrives

oplevelser som 'self directed'. Dette svarer til den livstransformation, som de deltagende aktører i oplevelsen kan undergå på baggrund af deres møde. Dette fænomen beskriver Pine og Gilmore (1999) som transformationsøkonomi svarende til et femte stadie i 'progression of economic value' som et udtryk for, at oplevelser kan være så skelsættende for et individ, at individet transformeres.

Fortællingen om oplevelsen – narrativet – ses som væsentligt i de forskellige opfattelser af oplevelser. Pine og Gilmore (1999) foreslår memorabilia, fx merchandise som virksomheder sælger, som erindringsbærende (med)fortællere af oplevelsen. For Lund et al (2005) opstår oplevelsen på bagkant og i individets kommunikation med sin omverden, dvs. i fortællingen om oplevelsen, hvor den oplevendes fortælling får karakter af selviscenesættelse. For Boswijk et al (2012) bliver narrativet et co-kreeret fænomen, mens Jantzen et al (2012) lægger vægt på den oplevendes fortælling *om* sig selv *til* sig selv. For den gode købmand kan der være inspiration at hente i alle perspektiverne, uanset om det drejer sig om salg af memorabilia eller egentlig co-kreeret narrativ fx i form af brug af sociale medier, og uanset om narrativet er rettet mod omverden eller mod selvet.

Kundens deltagelse i skabelsen af en oplevelse er central for forskellige tilgange til oplevelsesøkonomi. Graden og karakteren af kundens deltagelse strækker sig fra simpel tilstedeværelse som tilskuer fx ved underholdende oplevelser (Pine og Gilmore, 1999) til stærkt involveret co-creator (Boswijk et al, 2012) til meningsfulde, udviklende, lærende oplevelser med indre værdi og identitetsskabelse for den oplevende (Jantzen et al, 2012). Jo mere kunden engagerer sig som aktiv medskaber gennem kognitive, affektive og konative processer, jo stærkere vil oplevelsen appellere til kundens selvforståelse, og des mere værdifuld og mindeværdig bliver den for kunden. *At skabe incitament til og rammer for kunders deltagelse i co-creation er således afgørende kompetencer hos den gode købmand i oplevelsesindustrien.* I en ultimativ forståelse af co-creation kunne man anføre, at rollerne mellem køber og sælger vendes om; at kunden selv tager initiativer, der rækker ud over at efterspørge oplevelser, og selv sætter scenen for oplevelsen og dens indhold, hvor virksomheden inviteres til co-creation som medskaber af oplevelsens indhold. At tage initiativ kan vedrøre aspekter før, under og efter oplevelsen. At sætte scenen kan forstås som forslag til fastlæggelse af oplevelsesrummet og agendaen for oplevelsen og et ønsket udbytte med denne. Uanset hvem af aktørerne, der tager initiativet, og uanset hvem, der sætter scenen, vil det fremdeles være oplevelseskøbmandens (med)ansvar at sikre vilkårene for co-kreerede værdifulde, mindeværdige oplevelser for gæsten i kommercielle kontekster, og de føromtalte kompetencer hos den gode oplevelseskøbmand er fremdeles relevante.

Graden og karakteren af kundens co-creation som afgørende for oplevelsens styrke og værdi indikerer også et nærmest uendeligt og potentielt uforudsigeligt

udfaldsrum, hvor oplevelsesudbyderen vanskeligt kan forventes at ane mangfoldigheden af potentialer for såvel opretholdende som radikal udvikling af sin oplevelsesforretning. *For den gode købmand er det derfor en dyd at erkende, at potentialer for udvikling og raffinering af oplevelser kan findes udenfor hans eget erfaringsfelt og forventninger til, hvad der er en god oplevelse for kunden.* På den anden side må oplevelseskøbmanden også have et udgangspunkt for sit intentionerede oplevelsesdesign. Oplevelseskøbmanden må have en idé om, hvad der kan tænkes at være en god oplevelse for kunden. *I det perspektiv, og fordi oplevelsesværdien eksisterer hos den oplevende, samt givet antagelsen om den oplevendes co-creation kan agile co-creationvenlige tilgange til design af oplevelser med fokus på oplevelsesværdi i åbne, samskabende relationer i et omfang, som udbyderens oplevelsesrum, leverancesystem og kompetencer tillader, styrke købmandens konkurrenceevne i oplevelsesindustrien.*

På tværs af tilgange til forståelse af oplevelser er der enighed om, at oplevelsesværdi er subjektiv (Jantzen et al 2012; Helkkula, 2015). Det, der er en spændende og værdifuld oplevelse for et individ, kan være kedsommeligt, ligegyldigt eller endda farligt for et andet individ. Hedoniske forbrugeraktiviteter karakteriseret som intense, positive, nydelsesbetonede oplevelser kan føre til ekstraordinære oplevelser (Abrahams, 1986). Apter (1989) præsenterer menneskers aktiviteter i kontinuummer af grader af nydelse og grader af spænding, fx høj grad af nydelse kombineret med lav spænding fører til afslapning, og kombineret med høj spænding fører den til opstemthed. Ekstraordinære oplevelser opstår ifølge Csikszentmihalyi og Lefevre (1989) via gæstens perception af personlig integration og kontrol, glæde og værdiskabelse, action og opmærksomhed. I et kontinuum mellem kontrol og struktur på den ene side, og på den anden side det ukontrollerede og ekstraordinære findes de rigeste oplevelser (Vespestad et al, 2019). Ekstraordinære oplevelser forstået som uventede og usædvanlige begivenheder karakteriseres af et højt niveau af følelsesmæssig intensitet og interpersonelle relationer (Abrahams, 1986). Oplevelser kan og bør, når de skal være mere end kortvarige og efterfølgende erindringsforladte begivenheder, også være forventningsbrydende og pirrende (Jantzen et al, 2012). *Derfor bør den gode oplevelseskøbmand være opmærksom på, at værdifulde, ekstraordinære oplevelser også ligger udenfor eller i periferien af kundens erfaringsgrundlag i et kontinuum af kontrol og struktur på den ene side og det ukontrollerede og ekstraordinære på den anden side.* Ifølge Jantzen et al. (2012) går oplevelsesdesign netop ud på at destabilisere den erfaringsbaserede erindring, fordi oplevelser opstår på grund af brud med forventningen, og de ser oplevelsen bestående af tre led: forandring, forundring og forvandling. Forandring, som også Lund et al (2005) beskæftiger sig med som 'brud med hverdagen' som et udtryk for noget anderledes end det vanlige, belyser Jantzen et al (2012) mere indgående

som en intensivering af kundens sanser og modtagelighed, hvorved den oplevende handler anderledes end normalt, og den 'gode' oplevelse er kendetegnet ved to forhold: For det første en balance mellem det forventningsbrydende og det forventningsbekræftende, og for det andet er den gode oplevelse ikke blot underholdende, pirrende eller spændende. Oplevelser er også udviklende og meningsfulde, fordi de udfordrer individets selvforståelse. Når oplevelser forundrer, betyder det, at kundens forventninger og forestillinger udfordres. At oplevelser også forvandler betyder, at oplevelser bliver årsag til en ny forståelse eller nye forventninger. *For den gode købmand betyder det, at han må være ve-lorienteret angående kundens forudsætnings- og erfaringsgrundlag, og den gode købmand må tage udgangspunkt i den enkelte kundes forudsætninger og erfaringer med henblik på at meddesigner oplevelser, der inviterer til tilpas udfordring for kunden.* Hvis gode oplevelser bliver til i en vekselvirkning mellem bekræftede og brudte forventninger – mellem det erfarede og det ikke-erfarede – bliver den gode købmands orientering en løbende proces. Denne løbende proces kan dels betragtes ud fra ideen om før, under, og efter-oplevelsen og dels relateres til kontekstuelle oplevelsessituationer omfattende encounters af forskellig varighed og karakter. Opfattelsen af oplevelser og oplevelsesværdi som kontekstspecifikke finder støtte hos fx Arnould og Thompson (2006) og Jantzen og Rasmusen (2014). Kontekstspecifik kan vedrøre oplevelsens tema, oplevelsesrummet, varigheden af oplevelsesmødet og gæstens interaktion med oplevelsesrummet og øvrige aktører, fx værten, i oplevelsesrummet. I dette perspektiv må oplevelser som fænomen og co-creation aspekter i tilknytning hertil studeres i forskellige kontekster. Konteksten for nærværende undersøgelse er big-game-fiskeri på Stillehavet. Oplevelsesrummet er dels naturskabt: Stillehavet, og dels menneskeskabt: fartøjet og fiskeudstyret. Gæsten interaktions med oplevelsesrummet vedrører gæstens interaktion med naturen og med fartøjet, og gæsten interagerer med kaptajnen.

Forfatterens tilgang til det gode oplevelseskøbmandskab er handlingsorienteret og pragmatisk. Derfor er det ikke formålet med kapitlet at bekende sig til udelukkende én oplevelsesøkonomisk teoriretning. Imidlertid ser det ud til, at en indgående forståelse af, hvad der egentlig sker hos den oplevende særligt i længerevarende serviceoplevelsesmøder, må medtænke co-creation-perspektiverne i en forståelse af det 21. århundredes gode købmandskab. Pine og Gilmore (1999) udtrykker, at oplevelsen opstår i kunden som erindringen om oplevelsen, men de kommer ikke nærmere ind på, hvordan. Betragtningen om, at oplevelsen først indtræffer i narrativet (Lund et al, 2005), giver heller ikke retningslinjer for at afgøre, hvordan det beretningsværdige indhold i en oplevelse opstår. Carù og Cova (2003) påpeger, at oplevelser i de fleste fremstillinger er et black-box-fænomen eller et udtryk for et 'internal state' hos den opleven-

de og derfor vanskeligt observerbare for oplevelsesudbyderen. I et co-creation perspektiv understreges og aktualiseres dette. Foruden at dette som nævnt stiller nogle særlige krav til den gode købmands rammesætning af oplevelsen, rejser det også spørgsmål om, hvorvidt, og hvis ja, hvordan co-createde oplevelser kan reciperes. For at der kan være tale om oplevelser, skal oplevelsens påvirkning af kunden kunne erkendes kognitivt af kunden (Jantzen og Rasmussen, 2014), hvilket taler i retning af, at den oplevende foretager bearbejdning af indholdet i sin oplevelse, hvorved en metode med henblik på stimulering af den oplevendes genkaldte bearbejdning og artikulation af dette indhold formodes at kunne bringe indsigt i black-boxen og dermed det 'internal state' som den oplevende befandt sig i. Den centrale analysemetode for dette studie er means-end-chain-teori baseret på ladder-interviews.

Big-game fiskeri og destinationen¹

'Big Game fishing is a battle between man and the greatest opponent that the sea can offer, the only weapons being simple tackle (rod, reel, line, and hook). One of the most widespread current practices is that of catching and releasing all those species in decline, such as the marlin'. (Melian-Gonzalez og Garcia-Falcón, 2003)

Big-game lystfiskeri er en form for rekreativt fiskeri, der forbindes med fiskeri i havstrømme, der tiltrækker vægtige fiskearter som marlin, sejlfisk og tun. Der anvendes kraftigt fiskegrej, og fiskeri foregår fra mindre motordrevne både.

Rekreativt fiskeri er en af Mexicos største attraktioner (Chavez-Comparan, 2000). Gennem de seneste årtier har flere mexicanske big-game destinationer haft vækst. Destinationerne har formået at tiltrække især amerikanske og canadiske gæster på grund af nærheden til disse markeder. En af disse destinationer, Zihuatanejo beliggende på Stillehavskysten, udgør konteksten for dette studie. Fisketeknikker, der praktiseres i Zihuatanejo, er trollingfiskeri med død agn eller vægtbelastede plasticagn, der imiterer blæksprutter og småfisk, og hvor båden sejler konstant og skaber bevægelser i agnen, kastefiskeri med levende eller død agn eller i sjældne tilfælde fluefiskeri. Fiskeriet foregår i og nær vandoverfladen, hvilket tilfører spektakulære scener, når fisken tager agnen. Under fiskeriet opstår actionbetonede momenter, fx når fisken springer ud af vandet eller gør andre udfald under fighten, som kan være timelang og fysisk og psykisk udmættende for lystfiskeren.

1 Introduktionen bygger på interviews med kaptajner, restauratører og hotelejere i Zihuatanejo



Illustration 1. Fight med sejlfisk

Nogle lystfiskere foretrækker at sidde fastspændt i 'game chairs' under fighten, mens andre foretrækker at fighte fisken stående. Landing og genudsætning af fisken er kritiske øjeblikke, hvor lystfiskeren og besætningen, der samarbejder, skal være påpasselige med ikke at komme til skade under fiskens spring og andre udfald.

I mange år var Zihuatanejo en søvnig fiskerlandsby, hvorfra der foregik erhvervsfiskeri fra små, primitive både. I 1970'erne besluttede den føderale regering at udvikle et nærliggende turistresortområde, der fik navnet Ixtapa. Omtrænt på samme tid etableredes Ixtapa/Zihuatanejo International Airport. I dag er området den tredje mest besøgte destination i Mexico, og et populært mål for et internationalt sportsfiskersegment.

Big-game fiskeri og værdiskabelse

Sportsfiskeriets økonomiske betydning for turistdestinationer er stor. Der foreligger ikke beregninger for lystfiskeriets økonomiske impact i Zihuatanejo, men

i Los Cabos, Mexico, estimerer The Billfish Foundation, at sportsfiskeri genererer 1,125 milliard USD og mere end 24.000 fuldtidsstillinger årligt. Samme undersøgelse viser, at internationale lystfiskerturister i gennemsnit brugte 1785 USD alene på de direkte lystfiskerrelaterede udgifter på destinationen.

En væsentlig årsag til Zihuatanejos popularitet er, at havstrømmene, der tiltrækker de eftertragtede sportsfisk, findes blot 8-10 sømil fra kysten. Således er det muligt at nå fiskenes habitater hurtigt med et relativt lavt brændstofforbrug i forholdsvis små både sammenlignet med andre steder, hvor der udbydes big-game fiskeri. Dette har betydning for den enkelte kaptajns konkurrencedygtighed i et prisperspektiv og for destinationens mulighed for at fremstå som en attraktiv og konkurrencedygtig big-game-destination. Den potentielle kapacitet i Zihuatanejo er ca. 200 både, der ejes af kaptajnerne. En del af bådene anvendes til flere formål; lystfiskerturisme, taxabåde samt til kommercielt erhvervsfiskeri alt efter den sæsonbaserede efterspørgsel. I lysets af kapacitetens forskellige anvendelsesmuligheder foretrækker mange bådejere at betjene lystfiskerturister, hvor prisniveauet for en en-dagstur er 200 - 300\$ for en båd med plads til 1-2 lystfiskere. Prisniveauet for big-gamefiskeri i Zihuatanejo er lavt. På andre big-game lokationer fx i Costa Rica og Florida er priser for en dagstur 800 - 2000\$. Det forventes, at gæsterne giver drikkepenge, hvilket kan ses som co-creation i prisfastsættelsen, og den ultimative værdibaserede prisfastsættelse opstår, når gæsten afgør omfanget af drikkepenge, som kan være 100\$ i tilfælde af, at lystfiskeren har haft en særlig god dag på havet. Til sammenligning kan en sejlfisk indbringe 30-40\$ på auktion, hvilket understreger at oplevelsesværdien ved big-gamefiskeriet er væsentlig højere end markedsprisen for fisken. Over tid agerer kaptajner i forskellige roller. Når de benytter bådene til erhvervsfiskeri, afspejler dette råvare /fangerøkonomi, når de sejler taxabåde befinder de sig i serviceøkonomi, og når de sejler med lystfiskerturister, er de udbydere af oplevelser. En række aspekter vedrørende erhvervsfiskeri og lystfiskeriet er fælles for de to aktiviteter. Der anvendes samme udstyr og fiskemetoder, og kaptajnernes kompetencer fx med hensyn til at lokalisere fisk er præcis de samme for de to former for fiskeri, der afspejler to forskellige stadier af økonomisk progression. Dette indebærer, at de samme mennesker må agere som gode købmænd på forskellig vis fra tid til anden, hvor dog et gennemgående hensyn kan være bæredygtigheden som udtryk for, hvilke fiskearter, der genudsættes i sportsfiskersammenhæng og, hvilke fiskearter og mængder, der er målet for erhvervsfiskeriet.

Big-game fiskeri og governance

Med fokus på fiskebestandes tilbagegang, er det almindeligt at praktisere catch & release fiskeri i et bæredygtighedsperspektiv. Dette gælder især for sejlfisk

og marlin, der tilhører billfish familien, som for mange lystfiskere er ultimative trofæfisk. Der er ingen lovgivning i Mexico i modsætning til fx Costa Rica, der påbyder genudsætning af billfish. Gennem det lokale, formelle netværk af kaptajner arbejdes der på at fremme kaptajnernes forståelse af vigtigheden af bæredygtigt fiskeri² i tråd med Fast og Bruun (kapitel 1), der betoner det gode i købmandskab som det *'at handle rigtigt, og det bæredygtige i en ansvarlighed, som er moralsk og etisk'*. Mellem lystfiskere har catch & release ført til udtrykket 'tag & brag'. Brag (pral) kan forstås som en del af narrativet. Tag (mærkning) henviser til, at fiskene påføres et plasticmærke med en kode. Sammen med det præcise GPS-koordinat for fangststedet og fiskens data (længde, estimeret vægt samt konditionsfaktor) indsendes oplysningerne til en af de verdensomspændende organisationer, der samler og analyserer data og udgiver årlige rapporter, der tilgår alle bidragsydere. Rapporterne har både videnskabelig og underholdningsmæssig værdi.

Destination governance kan omfatte både deskriptive, instrumentelle og normativt-præskriptive betydninger (Dredge & Jamal, 2013; Hernandez et al., 2016, Volgger et al., 2017). I instrumentel betydning spillede den føderale regering en stor rolle i masterplanen for regionen. I forbindelse med den infrastrukturelle planlægning etablerede man lufthavnen og placerede turismeområdet, Ixtapa, på den anden side af et bjerg i taxaafstand til Zihuatanejo. Dette skete under hensyn til bevarelse af Zihuatanejos autentiske præg som fiskerleje. Der eksisterer ingen formel governance i tilknytning til lystfiskeriet i Zihua, og udviklingen er præget af bottom up-tilgang (Jamhawi og Hajahja, 2017). Der findes ingen Destination Management Organisation (DMO), og udviklingen som lystfiskerdestination kan tilskrives de enkelte kaptajners indsats gennem individuel markedsføring især via sociale medier samt opsøgende salgsarbejde i bar- hotel- og restaurationsmiljøerne, hvor lystfiskerne færdes. Desuden spiller uformelle netværk og relationer en rolle, når fx hoteller og kaptajner samarbejder ved at henvise gæster til hinanden. Der afholdes årlige fiskekonkurrencer, der tiltrækker sportsfiskere internationalt. Dette er et tegn på destinationsledelse i et normativt-præskriptivt perspektiv, idet fiskekonkurrencerne støttes økonomisk og promotionmæssigt af kommunen og private virksomheder. I et normativt-præskriptivt perspektiv med fokus på bæredygtighed oplever nogle kaptajner udfordringer. Det ene aspekt vedrørende bæredygtigt fiskeri drejer sig om genudsætning af selvfisk og marlin. Nogle kaptajner iagttager, at kolleger afliver og sælger lystfiskerfangede selvfisk og marlin, idet de er fristet af den ekstra indtægt, som kødværdien indbringer på auktionen. Et andet aspekt i konteksten bæredygtigt fiskeri, som kaptajnerne nævner, er ulovligt erhvervsfi-

2 Ifølge, netværkets præsident, kaptajn Santiago Valdovinos Olea

skeri. Erhvervsfiskeriet er tilladt, men der er regler for fiskeriet, som ikke altid overholdes. Ifølge kaptajnerne er der ingen myndigheder, der sanktionerer det ulovlige erhvervsfiskeri, og det er vanskeligt for kaptajnerne at indgå i dialog med erhvervsfiskerene, der gennem generationer har ernæret sig ved at fiske; *'Remember it's my cousin setting the longlines, and his family is also hungry'*.

Big-game fiskeri og adfærd

Under en chartret fisketur tilbringer værter - typisk en kaptajn og en medhjælper - og 1-2 gæster ca. 8 timer sammen i halvåbne, 23-26-fod både op til 50 sømil fra land. Denne aktivitet afspejler et udvidet serviceoplevelsesmøde, hvor vært og gæst befinder sig i fartøjet, der udgør et fysisk afgrænset rum, mens havet er det naturgivne, ukontrollable oplevelsesrum (Bitner et al., 1990). Kaptajnen er ofte bådens ejer, og de fleste kaptajner i Zihuatanejo mestrer et tilstrækkeligt engelsk med henblik på at kommunikere med gæsterne. Medhjælperens rolle er klargøring inden turen, fx afhentning af isblokke og under fiskeriet rengøring af båden, tjek af grej og agn og filetering af fisk.

Foruden en oplevelsesrig dag på Stillehavet er der potentielle udfordringer for aktørerne i form af træthed, søsyge, vejrlig og andre uforudsete hændelser. Samarbejde og koordinering mellem aktørerne under fiskeriet, når fisken fightes, landes, mærkes og genudsættes er betydende elementer i lystfiskerens kvalitetsoplevelse. Derved strejfses en kontekstuel forforståelse af co-creation-begrebet, som behandles yderligere i litteraturstudiet. Sugatan og Ranjan (2019) præsenterer forskellige niveauer af co-creation, idet de sonderer mellem lav co-creation kontekst og høj co-creation kontekst. En fiskedag på Stillehavet rummer mulighed for en høj grad af co-creation, fx når kaptajnen og lystfiskeren drøfter fiskemetoder, og når fisken skal fightes og landes.

Big-game fiskeri omfatter en række aktiviteter, hvor gæsten i højere eller mindre grad er aktiv. I gængse forståelser af oplevelser som markedsføringsobjekt betones gæstens aktive deltagelse som en forudsætning for oplevelsens tilblivelse. Pine og Gilmore (1999) betoner *the ing-thing* som centralt for, at en service eller et produkt kan løftes op til en oplevelse. Ifølge Pine & Gilmore (1999) er oplevelser individuelle mindeværdige events, der finder sted i *"the interaction between the staged event and the individual's prior state of mind and being"*.

Baseret herpå, er det hensigtsmæssigt at opliste aktiviteter, der finder sted under fisketuren:

- Ved turens begyndelse fastlægges fiskemetode og mål for fiskeriet mht. hvilke type fisk, der er målet.
- Dagens rute og fastlæggelse af GPS-koordinator, fx hvor kaptajnen tidligere har fanget fisk, besluttet.
- Fiskegrejet tjekkes og klargøres, herunder kontrolleres at linen ikke har svage steder.
- Inden fiskeriet påbegyndes og under fiskeriet observeres indikatorer på tilstedeværelse af fisk; det gælder aktiviteter i vandoverfladen, dykkende fugle og delfinforekomster.
- Når fisken tager agnen, skal den krogen ved at der gives tilslag, dvs. en opstramning af fiskelinen og 2-4 hårde ryk for at fæste krogen i fiskens mund.
- Kampen med fisken, hvor sportsfiskeren står eller sidder i båden og evt. skifter position, og hvor kaptajnen er opmærksom på, at linen holdes stram ved fx at sejle væk fra den krogede fisk, hvis den svømmer hurtigt mod båden.
- Når fisken efter nogen tids kamp er udtrættet, skal krogen løsnes, og fisken landes i båden eller forbliver i vandet, mens den bliver tagget (mærket) inden den befries.
- Rapportering af fangster foretages, og kaptajnen indkoder koordinatet for fangsten.
- Fisk, der beholdes, fx tun eller guldmakrel, skal filletteres og lægges på køl, og båden skal rengøres af sikkerhedsmæssige og æstetiske årsager inden fiskeriet genoptages.

I fbm. aktiviteter, der er direkte relateret til at fiske, fichte fisk, lande fisk, foretage mærkning af fisk og genudsætte fisk, er fotografering og videooptagelser almindeligt. Nogle sportsfiskere har avancerede undervandskameraer og Go-pro-kameraer, der sikrer. Foruden aktiviteter, der er relateret direkte til fiskeriet, er der sociale aktiviteter som indtagelse af måltider i fællesskab, samtaler om stort og småt, observationer af havskildpadder, delfiner og hvaler.

Godt købmandskab

I et samlet perspektiv for godt købmandskab er det vigtigt at indkredse samspillet mellem adfærd, forretningsmodeller og governance strukturer (Fast og Bruun kapitel 1). På destinationsniveau er rammen givet gennem en top-down designet infrastruktur, som kommer til udtryk ved placeringen af Ixtapa/Zihutanejo International Airport og turistbyen Ixtapa, men en i øvrigt bottom-up-drevet udvikling gennem uformelle netværk, som har fokus på bæredygtigt rekreativt fiskeri baseret på catch & release og fokus på ulovligt og ikke-bæredygtigt er-

hvervsfiskeri. Kaptajnerne og netværket af kaptajner sætter reelt rammen for værdiskabelsen, og derved bliver de centrale aktører i destinationens gode købmandskab i driften i både råvare- og oplevelsesøkonomisk forstand. Det gode købmandskab praktiserer kaptajnerne i et governance-perspektiv, hvor den føderale regering har tilgodeset de vigtigste infrastrukturelle forhold for destinationen, og hvor myndighederne ellers ikke forholder sig væsentligt til værdiskabelsen bortset fra støtte til årlige fiskekonkurrencer. For den enkelte kaptajn sker værdiskabelsen i adfærden, dvs. interaktioner med lystfiskere, hvor gæstens aktive deltagelse er af betydning for hans oplevelse. Illustration 2 giver overblik over elementerne i godt købmandskab.

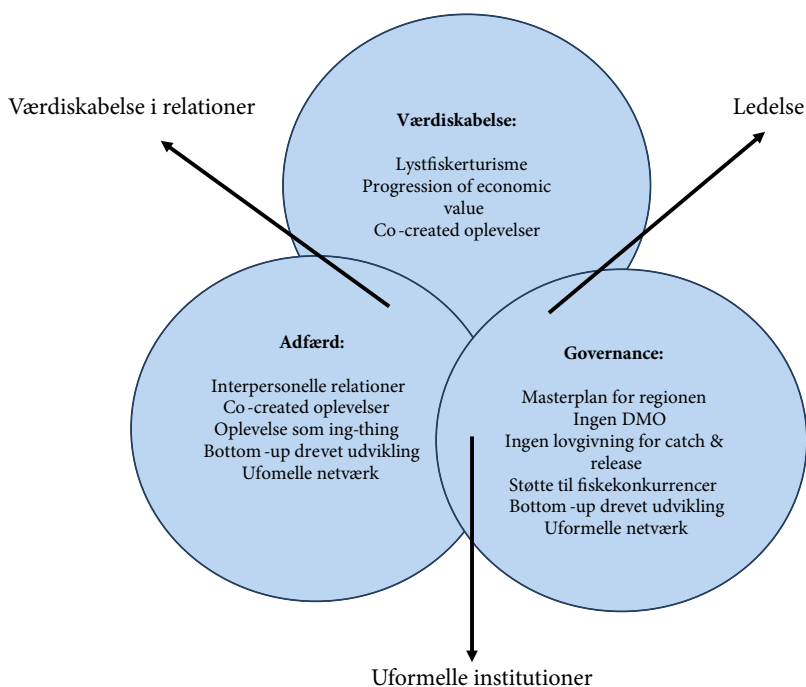


Illustration 2. Godt Købmandskab

Research gap og formål

Oplevelser i et co-creation perspektiv fokuserer på gæstens aktive deltagelse i skabelsen af oplevelsen i interaktioner med værten (Jaakkola et al., 2015; Prahalad og Ramaswamy, 2004). Gæsten deltager aktivt i skabelsen af værdi, og omfanget og indholdet af gæstens involvering definerer og med-designer oplevelsen (Lusch et al., 2007; Frow og Storbacka, 2011; Dabholkar, 1990). Gæstens aktive deltagelse kommer til udtryk på mange måder under fisketuren. Således får kollaboration i sammenligning med konventionelle,

korte og fragmenterede hospitality encounters kendt i andre sammenhænge, en anden betydning i disse udvidede oplevelsesmøder. Co-created, integrerede gæsteoplevelser har været genstand for forskning i en række kontekster (Bharwani og Jauhari, 2013; Tumbat, 2011). Jaakkola et al. (2015) oplister research gaps for studier af co-creation af serviceoplevelser. Et af disse gaps beskrives som: '*Contextual, spatial, temporal and methodological approaches to study of SE³ co-creation need to be extended*'. Co-creation har ikke være undersøgt i forbindelse med outdoorturismeaktiviteter som fx big-game konteksten, ligesom der ikke har været forskningsmæssigt fokus på de længerevarende serviceoplevelsesmøder i mentalt og fysisk udfordrende oplevelsesrum. På trods af, at den type oplevelser er populære og økonomisk betydningsfulde for en række destinationer, er den eksisterende litteratur om big-game fiskeri begrænset til at omhandle studier af økonomiske impacts og karakteristika af lystfiskerprofiler (Vieira og Antunes, 2017). En bedre forståelse af og indsigt i interaktionerne og co-kreerede aktiviteter i det udvidede oplevelsesmøde i en kontekst, der belyser, hvilke værdier, der motiverer lystfiskerne, og hvilke underliggende aktiviteter, der leder mod den værdifulde oplevelse, kan medføre at den enkelte udbyder af big-game oplevelser opnår indsigt i oplevelsens konstruktion. Denne indsigt kan bidrage til en professionalisering af oplevelseskonceptet via fokus på gæsternes værdibaserede drivere belyst gennem de enkelte handlinger og konsekvenser, som udbyderen har mulighed for at have indflydelse på. Aggregeret kan denne viden understøtte destinational hostmanship og destination branding og medføre en økonomisk gevinst på destinationsniveau.

Formålet her er således at afdække big-game lystfiskeres oplevelse gennem mål-middel-strukturer i et længerevarende serviceoplevelsesmøde i et delvist ukontrollabelt, naturskabt oplevelsesrum herunder afdække betydnende aspekter af båden som en afgrænset facilitet. Gennem denne afdækning giver forfatteren forslag til, hvordan oplevelsen kan blive endnu bedre gennem kaptajnernes mulighed for raffinering og forbedring af oplevelsens single acts med henblik på at fremme godt købmandskab.

Kapitlet kan også ses som et metodemæssigt forslag, der taler ind i diskussionen om, hvorvidt og hvordan indsigt i den oplevendes black-box kan udtrykkes i kontekster, hvor oplevelsesmødet er længerevarende, og hvor den oplevendes rolle i co-creation har betydning for, at oplevelsen bliver værdifuld.

I perspektivet af rammemodellen for godt købmandskab ses i illustration 3 research-spørgsmålets fokus. Undersøgelsen har fokus på de værdiskabende

3 SE = Service Experiences

aktiviteter vedrørende big-game fiskeriet, der foregår i interaktionerne mellem kaptajn og gæst. Den formelle destinationsledelse (governance) behandles ikke yderligere, men forstås som et vilkår, hvorunder den enkelte kaptajn indgår i værdiskabende interaktioner med gæsten.

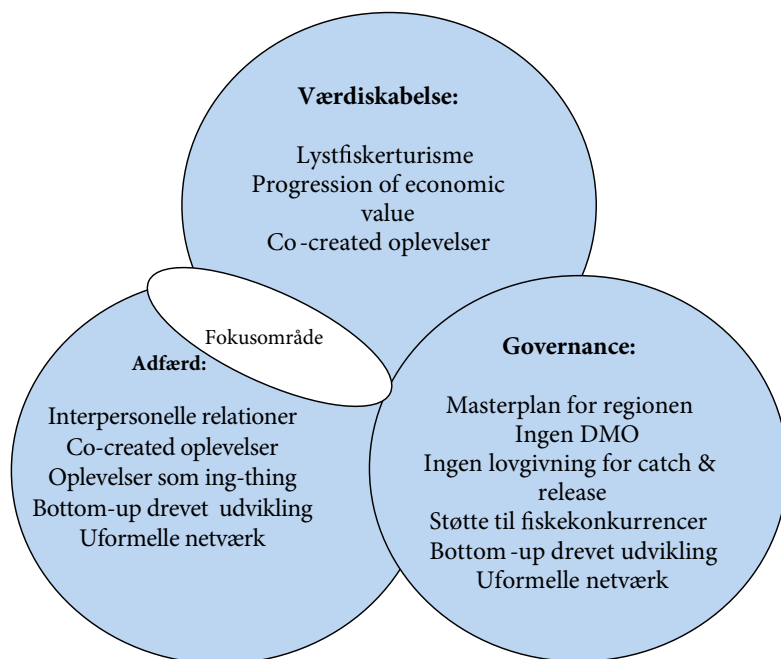


Illustration 3. Research spørgsmålet i rammemodellens perspektiv

Litteraturstudie

Gennem de seneste årtier er oplevelser blevet et centralt fænomen som udtryk for en økonomisk progression, hvor gæsten betaler for oplevelsesværdien (Jakula et al., 2015; Pine og Gilmore, 1999). I forståelsen af, hvad en serviceoplevelse er, udtrykker Helkkula (2015) *'serviceexperiences as individual and subjective'*. Schmitt (1999) identificerer fem typer af oplevelser: sensoriske, affektive, kognitive, fysiske og social identitetsskabende. Tidlige bidrag fokuserer på de individuelle og hedoniske aspekter som betydende for, at serviceoplevelsen bliver ekstraordinær (Holbrook og Hirschman, 1982; Arnould og Price, 1993). Forskningen peger også på en særlig art hedoniske forbrugeraktiviteter, der karakteriseres som intense, positive, nydelsesbetonede oplevelser, der fører til ekstraordinære oplevelser (Abrahams, 1986). Sådanne ekstraordinære oplevelser er baseret på gæstens perception af personlig integration, personlig kontrol, glæde og værdiskabelse, action og opmærksomhed samt et klart fokus for aktiviteten

(Csikszentmihalyi og Lefevre, 1989). I et kontinuum mellem kontrol og struktur på den ene side, og på den anden side det ukontrollerede og ekstraordinære findes de rigeste oplevelser (Vespestad et al., 2019).

Interpersonelle relationer set som succesfulde vært-gæst relationer beskrives som hospitality intelligenskompetencer, der er en funktion af emotionel intelligens, kulturel intelligens og erfaringsbaseret hospitality intelligens (Bharwani og Jauhari, 2013). Den interaktive og interpersonelle dimension betones som særlig betydningsfuld, når interaktionen mellem vært og gæst er langvarig, iterativ, og kræver deltagelse og fokus fra alle involverede parter (Grönross og Raval, 2011). En oplevelse baseret på en øget emotionel involvering har en længerevarende effekt på gæsteloyalitet og tilfredshed. Idet enhver serviceoplevelseskontekst implicerer menneskelig interaktion, bliver mennesker den vigtige katalysator i vedligeholdelse af relationer og styrkelse af emotionelle forbindelser og erindringen om oplevelsen. (Kandampully et al., 2018).

Et indblik i forskningen i oplevelsesøkonomi viser to tilgange. I den erhvervsøkonomisk tilgang (Pine og Gilmore, 1999; Mossberg, 2003), er grundantagelsen, at virksomheden i definerede, afgrænsede, kontrollerbare oplevelsesrum ved hjælp af design af stimuli, sanseinvolvering og storytelling kan skabe netop den oplevelse, som gæsten er villig til at betale for (Hird og Kvistgaard, 2010). I den humanistiske tilgang (Erdly og Kesterson-Townes, 2003, Jantzen et al., 2012), er grundantagelsen, at virksomheden kan sætte scenen, men individet eller gruppen af individer skaber selv oplevelsen gennem egne refleksioner. Centralt for begge tilgange til oplevelsesøkonomi er, at gæstens bidrag er en forudsætning for at oplevelsen kan blive til, og at den kan blive interessant og meningsfuld. I tråd hermed har forskere foreslået en række determinanter af betydning for gæstens oplevelse. Nogle af disse determinanter, som har direkte indflydelse på gæstens oplevelse og tilfredshed er de fysiske komponenter, der indgår i oplevelseskonceptet, medarbejdernes attitude og adfærd, mellemmenneskelige relationer samt teknisk kvalitet (Carbone og Haecl, 1994). Jantzen et al., (2012) foreslår at inddrage autenticiteten i kunderelationen som betydende for oplevelsens perciperede ægthed. Den gode oplevelse opstår, når udbyderens handlinger fremtræder engagerede og begrundede i et nærhedsprincip. Nærhedsprincippet går ud på, at udbyderen udviser emotionel tilgængelighed og er opmærksom på gæstens ønsker og stemning og således tager udgangspunkt i gæstens anliggende. Tussyadiah (2014) beskriver *Human-centered design* og *Holistic experience design* som tilgange til oplevelsesdesign. Human-centered design er baseret på psykologi (Ryan og Deci, 2000; Csikszentmihalyi, 2002) og tager udgangspunkt i design med fokus på gæstens behov, ønsker,

forventninger og begrænsninger. I overensstemmelse hermed er målet at skabe direkte forbindelse mellem gæstens 'internal state' og konteksten for interaktioner mellem gæsten og oplevelsesdesignet. I en forståelse af oplevelser efter det holistiske princip udvikles oplevelsesdesignet i komplekse interaktioner mellem oplevelsens enkeltelementer og den sociokulturelle kontekst, i hvilken oplevelsens værdi og meningsfuldhed opstår. Ved at fjerne kompleksiteten i oplevelsen, kan der bygges bro mellem gæstens mentale status og de retninger og strategier, som udbyderen vælger for at iscenesætte oplevelsen.

Serviceoplevelsesmødet og interaktionen mellem gæst og vært er gjort til genstand for mange studier i den klassiske servicemanagement-litteratur (Menen og Dube, 1999). Traditionelt drejer studier af disse møder og interaktioner sig om enkelte, fragmenterede købs- og forbrugssituationer, der finder sted som en række indbyrdes uafhængige interaktioner i virksomhedens faciliteter, hvor virksomheden iscenesætter og kontrollerer faciliteterne (Bitner et al., 1990). Modsat de traditionelle servicemøder, der betoner relativt korte og afgrænsede transaktioner, eksisterer enkelte studier af udvidede servicemøder, der i tid og stedbundenhed udvider scenen. De udvidede serviceoplevelsesmøder ses som åbne relationer mellem vært og gæst svarende til kaptajn og lystfisker, og to aspekter fremhæves; jo længere tid servicemødet strækker sig over, og des tættere den rummelige nærhed er mellem aktørerne, jo mere bliver mødet baseret på relationer og affektion (Arnould og Price, 1993). Den rummelige nærhed opstår i fartøjet under fiskeriet. Kommunikation mellem aktørerne er mere betydningsfuld i møder, der varer længere og finder sted i et intimt og trangt afgrænset oplevelsesrum (Czepiel, 1990; Price et al., 1995).

Value co-creation er belyst i en række sammenhænge i litteraturen (Galvagne og Dalli, 2014). Co-creation opfattes som en interaktiv proces, der involverer mindst to aktører, der anvender ressourcer som tid, anstrengelser og evner, og som skaber værdi for de involverede aktører. (Frow og Storbacka, 2011). Oplevelser i et co-creation perspektiv fokuserer på gæstens aktive deltagelse i skabelsen af oplevelsen i samspil med direkte interaktioner med værten (Prahalad og Ramaswamy, 2004). Co-creation i forbindelse med oplevelser indebærer, at gæsten deltager aktivt i skabelsen af værdiskabende aktiviteter og karakteren og omfanget af gæstens involvering definerer og med-designer oplevelsen (Dabholkar, 1990). Verleye (2015) betoner, at de forventede co-creationbaserede gæstefordele kan ses på flere niveauer; hedoniske fordele: at have behagelige oplevelser, kognitive fordele: at tilegne sig ny viden og færdigheder, og sociale fordele; at være i stand til at få forbindelse med andre mennesker, personlige fordele; at opnå status og anerkendelse og

pragmatiske fordele; løsninger, der imødekommer personlige behov samt økonomiske fordele forstået som kompensation i overensstemmelse med den indsats, der er gjort. Fælles for disse fordele er, at de opnås som resultat af co-creation. Når de deltagende aktørers processer smelter sammen i reciprokke, kollaborative og dialogbaserede processer opstår co-createde oplevelser, som kan have værdi for én eller for flere parter (Jaakkola et al., 2015), og de definerer service experience co-creation:

“Service experience co-creation occurs when interpersonal interaction with other actors in or beyond the service setting influences an actor’s subjective response to or interpretation of the elements of the service. Service experience co-creation may encompass lived or imaginary experiences in the past, present, or future, and may occur in interaction between the customer and service provider(s), other customers, and/or other actors.” (Jaakkola et al., 2015)

Værdier har afgørende indflydelse på menneskets handlinger, og herunder også i forbrugeradfærdsteoretisk perspektiv (Peter et al., 1999), og oplevelser skaber værdi; enten som indre, identitetsskabende værdi, når de bliver meningsfulde, udviklende og lærende (Jantzen et al, 2012), eller i den oplevendes fortælling til omverden om oplevelsen (Lund et al, 2005). Adfærd forstået som styret af dets værdier kan anskues med udgangspunkt i Rokeachs værditeori med udgangspunkt i en værdiskala (Rokeach, 1973). Rokeachs (1973) tilgang til forståelse af værdier bygger på, at værdier er rangordnet hierarkisk i en kognitiv struktur. Dette svarer til det teoretiske grundlag som markedsanalysemetoden means-end-chain (MEC) bygger på. Means-end-chain-modellen udgør en meningsfuld metode til at klassificere mønstre, som skaber værdifulde, personlige oplevelser for turister. MEC-teorien er anvendelig til at afdække ønsker og behov i analyser af turister, der deltager i fokuserede leisure-aktiviteter (Goldenberg et al., 2000) og MEC-teorien er en tilgang, der giver mulighed for at afdække individets 'internal state' (Tussyadiah, 2014) i relation til en aktivitet. Teorien antager, at når mennesket involverer sig i en aktivitet, vil det overveje, hvad udbyttet bliver af aktiviteten. Means defineres som aktiviteter, ends defineres som tilstande, der er værdsatte. Dvs. at en operationalisering af Rokeachs værditeori kan foretages ved hjælp af MEC. En means-end-kæde er således en model, der forklarer, hvordan en given aktivitet - i denne kontekst big game fiskeri - kan føre til en ønsket tilstand. 'Single acts' (Kruijk og Raail, 1991) er de forskellige aktiviteter, der foregår i forbindelse med fiskeriet. MEC bygger på 'spreading activation teori' (Anderson, 1983), som går ud på, at en kognitiv kategori kan aktiveres på baggrund af eksterne stimuli, og aktiveringen spreder

sig i det kognitive netværk (Grunert og Grunert, 1994, og Collins og Loftus, 1975). Laddering-interviewets 'hvorfor-spørgsmål' udgør de eksterne stimuli, som aktiverer respondentens kognitive netværk. De vigtigste antagelser bag MEC er: 1) at værdierne, som defineres som 'end-states', spiller en væsentlig rolle ved valg af aktivitet, og 2) at individer foretager en kognitiv proces, der muliggør, at de kan udtrykke single acts og konsekvenser af single acts gennem laddering interviews, hvilket igen forudsætter at single acts har konsekvens(er), og at gæsten kan associere bestemte handlinger - single acts - med bestemte konsekvenser (Gutman, 1982). En given handling kan medføre flere konsekvenser. Dette ses også at være tilfældet i nærværende datamateriale, hvor aktiviteten big-game fiskeri fører til mere end 100 kæder for 64 respondenter.

Kognitive strukturer kan ikke direkte observeres, men afdækkes netop gennem interviewformen 'laddering', hvor respondenter får mulighed for at genkalde sig og informere om indholdet af sine kognitive strukturer. En sådan metode til afdækning af indholdet i en oplevelse er i tråd med opfattelsen af, at for at der overhovedet kan være tale om en oplevelse, skal oplevelsens påvirkning af gæsten kunne erkendes kognitivt af denne (Jantzen og Rasmussen, 2014) som en måde, hvorpå der kan opnås indsigt i gæstens 'internal state' (Ryan og Deci, 2000; Tussyadiah, 2014) også beskrevet som black-box fænomenet (Carù og Cova, 2003). Laddering-teknikken undersøger en persons konstruktionssystem ved at finde et indgangspunkt og følge en sti op i et hierarki til de mest overordnede konstruktioner (Rugg et al., 2002). Indgangspunktet er *'Hvorfor dyrker du big-game fiskeri?'*

Metode

Researchen har fundet sted over to år, og data er indsamlet i Zihuatanejo. Analysedesignet er præsenteret i illustration 4. Interviews i alle faser er gennemført af artiklens forfatter, der selv er big-game lystfisker.

Analysefaser og formål:	Godt købmandskab:	Research-metode:	Respondenter:
Fase 1: Opnå baggrundsviden om destinationen mht.: • Destinationens kapacitet • Værdiskabelse • Adfærd • Governance • Samarbejde og netværk blandt udbydere af lystfiskerrelaterede ydelser	• Governance • Værdiskabelse • Adfærd	Kvalitative, dybdeinterviews baseret på spørgeramme	Fem engelsktalende kaptajner, bosiddende i Zihua med 15- 26 års big-game-erfaring samt to hotelejere og tre restauratører
Fase 2: Opnå for forståelse af faktorer, der har indflydelse på big-game lystfiskeroplevelsen med henblik på tentativ forståelse af master koder samt opnå input til supplerende spørgsmål i fase 3, herunder sikring af, at alle undersøgelsens fokusområder analyseres	• Værdiskabelse i interaktioner • Adfærd	Eksplorative dybdeinterviews baseret på spørgeramme	Fem big-game sportsfiskere med minimum 15 big-game fiskedages erfaring og heraf minimum fem dages big-game erfaring fra Zihuatanejo
Fase 3: Laddering-interviews: afdækning af single acts og konsekvenser, der leder til terminale værdier hos big-game lystfiskere ved: Kodning af svar (master codes) • Konstruktion af implikationsmatrix • Konstruktion af hierarkisk værdikort Supplerende spørgsmål: afdækning af hvad den ultimativt bedste big-game-oplevelse omfatter: • Kodning af svar ud fra underliggende mønstre, relation til litteraturstudiet, relation til og underbygges af findings i means-end-kæderne	• Værdiskabelse i interaktioner • Adfærd	Dybdeinterviews: Laddering interviews og åbne spørgsmål	64 big-game sportsfiskere, der repræsenterer syv nationaliteter

Illustration 4. Overblik over analysedesign

Fase 1: Dybdeinterviews med fokus på governance

Første del af undersøgelsen er fem dybdeinterviews. Engelsktalende kaptajner bidrager med baggrundsviden om destinationen og big-game-fiskeriet dér samt dybdeinterviews med to hotelejere og tre restauratører med henblik på erhvervelse af baggrundsviden om destinationen.

Fase 2: Dybdeinterviews med fokus på værdiskabelse i interaktioner

Anden del af undersøgelsen er dybdeinterviews med erfarne sportsfiskere. Formålet er at opnå en for forståelse af betydende elementer for big-game-lystfiskeoplevelsen, hvor formålet er at opstille en tentativ kodning af svar med henblik på det efterfølgende laddering interview, som indgår i den tredje del af dataindsamlingen.

Fase 3: Ladderinginterviews / dybdeinterviews med fokus på værdiskabelse i interaktioner

Den tredje del af undersøgelsen er dybdeinterviews med 64 sportsfiskere. Dybdeinterviewet består af baggrundsspørgsmål og ladderingsspørgsmål, hvor svarene danner udgangspunkt for MEC-analysen samt åbne spørgsmål, der er stillet efter laddering-interviewet. Ladderingsspørgsmålene foregår som 'hvorfor-spørgsmål', hvor udgangspunktet er 'hvorfor dyrker du big-game fiskeri' og afledet af svarene herpå stilles en række 'hvorfor-spørgsmål', indtil respondenteren giver et svar, der udtrykker en terminal værdi eller respondenteren oplever spørgsmålet som en kognitiv byrde. Analysen i del 3 foregår på baggrund af data, som er baseret på bevidst udvælgelse foretaget af artiklens forfatter med det formål at rekruttere sportsfiskere, der har erfaring med at fiske i Zihuatanejo. Interviews på engelsk eller dansk er gennemført i Zihuatanejo i miljøer, der frekventeres af lystfiskere.

Ladderinginterviews er gennemført ved hjælp af 'free talk method by direct elicitation' (Reynolds og Gutman, 1988). Det vil sige, at big-game fiskeri udgør åbningsspørgsmålet 'why do you go big-game fishing?'. Teknikken er, at respondenteren stimuleres opad i sit abstraktionsniveau svarende til at tage et skridt op ad stigen ved gentagne gange at spørge 'hvorfor er det (single act / konsekvens) vigtigt for dig?'. Idet interviews foregik på destinationen, og især fordi de fleste interviews foregik umiddelbart efter fisketure, er det nærliggende at antage, at means-end-kæderne kan være udtryk for, at episodisk viden er dominerende i forhold til semantisk viden (Tulvin, 1972). I MEC-analysen spiller de situationelle faktorer ind, idet det ikke er muligt at udlede episodiske kæder fra semantiske kæder, fordi der kan forekomme spring i den enkelte respondents svar ud fra, hvad han netop har oplevet på havet få timer før interviewet, og hvad han ellers tidligere har oplevet enten i Zihuatanejo eller på andre lystfiskerdestinationer.

Illustration 5 viser den principielle fremgangsmåde i forhold til kaptajnens mulighed for at opnå indsigt i og forbedre aspekter vedrørende godt købmandskab.

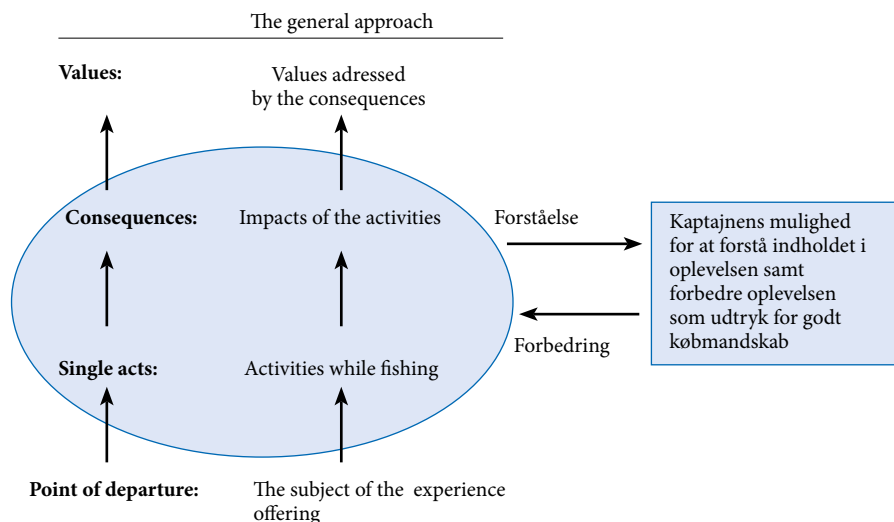


Illustration 5. Sammenhæng mellem princippet i MEC og godt købmandskab

Idet terminale værdier er konsistente og kontekstafhængige, og fordi en bestemt kontekst kan implicere adressering af terminale værdier, er MEC-analysens fokus at belyse de enkelte aktiviteter og konsekvenser af disse, som fører til betydende terminale værdier. Det er i lagene (single acts og consequences) mellem udgangspunktet 'big-game-fishing' og de terminale værdier oplevelsen bliver til, og det er gennem indsigt heri, at værten kan identificere potentialerne for godt købmandskab gennem iscenesættelse af ekstraordinære, hedoniske oplevelser.

Kodning af svarene er baseret på forskerens fortolkning over den semantiske afstand mellem de forskellige svar. Idet forfatteren er sportsfisker, er han bekendt med sportsfiskerjargon. Kodningen er deduktiv (Christians, C. G., & Carey, J. W. 1989) med udgangspunkt i litteraturstudiet, herunder værditeorien, samt tentativ fastlæggelse af koder opnået i fase 2. Algoritmen, der bruges til data-aggregering, opsummerer de vigtigste aspekter af de kognitive strukturer. I nogle situationer viste den kognitive struktur sig som sofistikeret med mange associationer, og interviewerens var opmærksom på at forfølge én 'stige' ad gangen og vende tilbage til andre 'stiger'. Resultatet af aggregering er illustreret i de hierarkiske værdikort i illustration 8 og 9. Kondenseringen af data er foretaget for at reducere de hierarkiske værdikort til mindre undergruppe af associationer mellem de kognitive kategorier, der kommer til udtryk. Implikationsmatrixen

bruges til at finde de vigtigste links på det hierarkiske værdikort. Ved konstruktion af hierarkiske værdikort fastlægges cut off værdien, som er det minimum antal links, der skal til for at indgå i dataanalysen. Her er cut off-værdien sat til 4 i overensstemmelse med teoriens generelle anbefaling om, at et cut off-niveau på 4 ved 50 respondenter, hvor 125 'stiger' typisk vil udgøre to tredjedele af alle forbindelser, er dækkende. (Reynolds og Gutman, 1988).

Dataanalyse, laddering-interviews

Illustration 6 viser master codes og afspejler de værdier, single acts og konsekvenser, der er kondenseret. Nogle single acts er tæt knyttet til kernen i big-game fiskeriet; at fichte og fange fisk, mens andre 'single acts' dækker handlinger, som ikke er direkte relateret til fiskeriet fx 'socialising' og 'relaxing'. Det samme gælder konsekvenserne. Det ses, at nogle konsekvenser fører til forskellige former for mental status og andre konsekvenser har karakter af nye aktiviteter. Fx er 'Releasing the fish' og 'Reporting the catch' både konsekvenser og nye aktiviteter, der knytter sig til 'Landing the fish'.

Aktivitet	Single acts	Konsekvenser	Terminale værdier
Big-game fiskeri	A01 Scouting for fish	C01 Gratefulness	V1 Inner harmony
	A02 Fighting the fish	C02 Learning	V2 Pleasure
	A03 Landing the fish	C03 Pride	V3 A world of beauty
	A04 Photographing/Video	C04 Improved skills	V4 Freedom
	A05 Socialising	C05 Excitement	V5 Happiness
	A06 Relaxing	C06 Social bonds	V6 Exciting life
	A07 Enjoying	C07 Recharging the batteries	V7 A comfortable life
	A08 Narrating	C08 Fatigue	
		C09 Releasing the fish	
		C10 Reporting the catch	
		C11 Discussing methods	

Illustration 6. Masterkoder udledt af indholdsanalyse

	BG	A	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C
	01	02	03	04	05	06	07	08	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11		
A01 Scouting	2																				
A02 Fighting	57																				
A03 Landing	40	24																			
A04 Photog.	2	2	21																		
A05 Socialising	15		1	3																2	
A06 Relaxing	11	1		2																	
A07 Enjoying	10	3		2	3	5															
A08 Narrating	3		10	17	9					3			1				7	4			
C01 Gratefulness			19	18	2		2	3											1		
C02 Learning		1	3	3	2	7														5	
C03 Pride			2	16	3			4												4	
C04 Impro. skills			7		6				7											3	
C05 Excitement			25	18								2									
C06 Soc. bonds				9	7	5		9	2												
C07 Recharging						6	5														
C08 Fatigue			7	3																	
C09 Releasing				3																	
C10 Reporting				3															2		
C11 Dis.methods		4			5																
V01 Inner harm.		2				3			1	2	2		1		2						
V02 Pleasure		1				2	5			2			8	1							
V03 Beauty						2			2				2								
V04 Freedom									3				3								
V05 Happiness									12	5	5	5	16	6	2		3		5		
V06 Exict. life								10	1	9		1	3	9		5					
V07 Comfor. life						6	1								5						

Illustration 7. Implikationsmatricen

Implikationsmatricen gengivet i illustration 7 viser, hvor mange gange hvert element fører til et nyt element i samme 'stige'. Ud fra implikationsmatricen konstrueres to hierarkiske værdikort. Illustration 8 er udledt af implikationsmatricen med udgangspunkt i single acts, der knytter sig til kernen i lystfiskeriet; 'Fighting' og 'Landing the fish'.

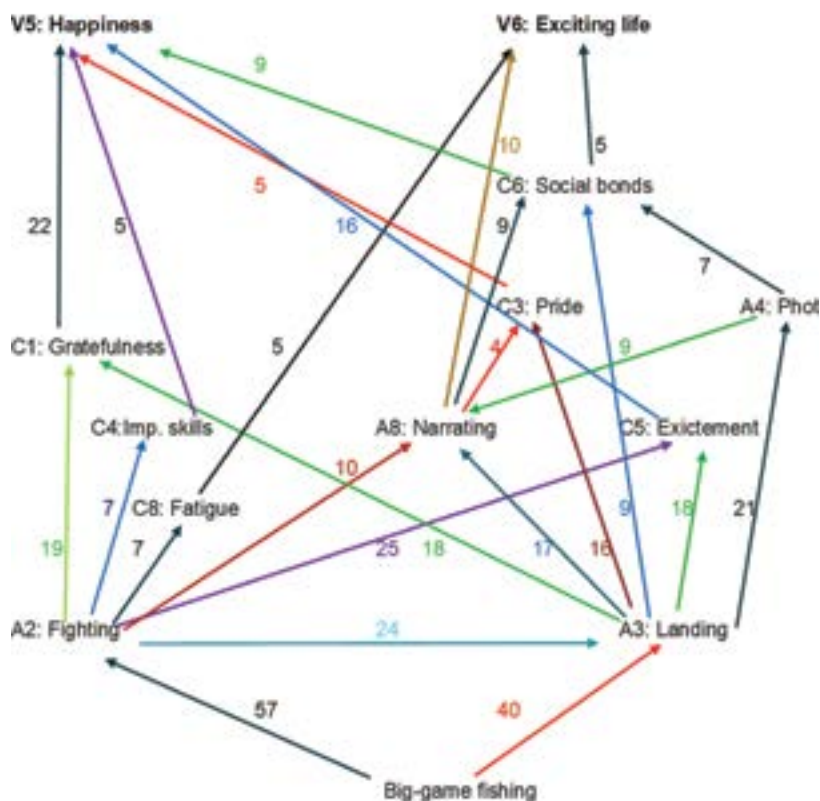


Illustration 8. Hierarkisk værdikort for single acts 'Fighting' og 'Landing the fish'

De terminale værdier som kernen i fiskeriet leder til, er '**Happiness**' og '**Exciting life**'.

Big-game fiskeriet associeres stærkest med at fichte og lande fisk. 57 respondenter nævner 'Fighting' som årsag til, at de dyrker big-game fiskeri, mens 40 respondenter nævner 'Landing the fish' som direkte årsag. Disse single acts 'Fighting' og 'Landing the fish' associeres med en række single acts og konsekvenser som fx 'Excitement', 'Pride', 'Gratefulness', 'Photographing' og 'Social bonds', der fører til 'Happiness' og 'Exciting life' som terminale værdier. Det ses, at flere respondenter har betonet

det at fichte en fisk end at lande en fisk som umiddelbar årsag til at de dyrker big-game fiskeri, men der er også en stærk forbindelse fra det at fichte med fisken til at lande fisken. Blandt sportsfiskere er det velkendt, at man kan kæmpe flere timer med en fisk, som til slut undslipper fx ved at frigøre sig fra fiskekrogen eller knække fiskeesnøren.

Det ses også, at nogle konsekvenser har karakter af tilstande; fx 'Pride', 'Social bonds' og 'Fatigue', mens andre konsekvenser er aktiviteter, der opstår som konsekvens af en eller flere single acts med oprindeligt udgangspunkt i aktiviteten big-game fishing. Fx er 'Narrating' en aktivitet, men denne aktivitet har også karakter af konsekvens, fordi den opstår som et resultat af 'Fighting', 'Landing the fish' samt 'Photographing'. En enkelt single act kan således medføre en ny single act. 'Fighting' og 'landing the fish' har betydning for følelsen af lykke gennem 'Gratefulness', 'Excitement', 'Pride', 'Social bonds', 'Improved skills' og 'Discussing methods'. Single acts / aktiviteter er i forskellig grad co-kreerede. Aktiviteterne fighten med og landingen af fisken, samt samtaler om fiskemetoder og sociale bånd indebærer høj grad af interaktion mellem vært og gæst, mens 'internal states' udtrykt som stolthed, træthed, taknemmelighed og spænding afspejler i sig selv lav grad af interaktion, men er et resultat af aktiviteterne.

Illustration 9 gengiver single acts, der ikke relaterer direkte til kernen i fiskeriet, men som handler om hvad, der også foregår under fisketuren; nemlig: 'Socialising', 'Relaxing' og 'Enjoying', som er umiddelbare svar på i kæderne.

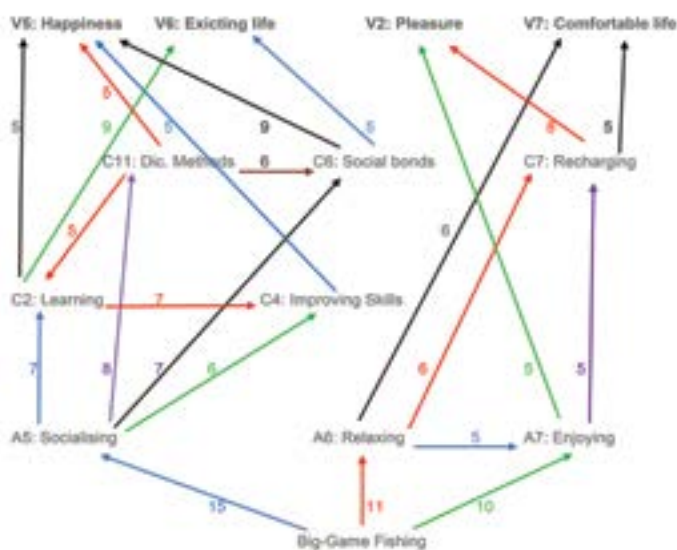


Illustration 9. Hierarkisk værdikort for single acts 'Socialising', 'Relaxing' og 'Enjoying'

'Socialising' fører til nogle konsekvenser, der leder til de samme terminale værdier 'Happiness og Exciting life', som iagttages i illustration 8, hvor udgangspunktet var selve kerne i fiskeriet; 'Fighting' og 'Landing the fish'. 'Socialising' har betydning for at der knyttes 'Social bonds', som igen appellerer til de terminale værdier 'Happiness' og 'Exciting Life'. 'Relaxing' associeres både direkte og indirekte med den terminale værdi 'A comfortable life'. De mest betydende terminale værdier er ikke alene et resultat af kernen i fiskeriet 'Landing the fishing' og 'Fighting'.

'Happiness' er også et resultat af 'Social bonds' og 'Socialising' i tråd med sociale benefits (Verleye, 2015), hvor de tilhørende værdsatte konsekvenser er 'Learning', 'Discussing methods' og 'Improving skills', hvilket relaterer til kognitive benefits (Verleye, 2015). Disse tre konsekvenser er knyttet op til selve fiskeriet, idet de drejer sig om at diskutere fiskemetoder, at lære om fiskeriet og at forbedre sine evner. Dette demonstrerer, at værts og gæsts møde i det fælles forehavende big-game fiskeri er et udgangspunktet for det sociale aspekt i lystfiskeroplevelsen for mange lystfiskere. 'Socialising' og de relaterede konsekvenser 'Learning', 'Improving skills', 'Discussing methods', der alle relaterer til sportsfiskerens refleksioner over, indsigt i og forbedring af fiskemetoder og evner som sportsfisker, har betydning for sportsfiskerens lykkefølelse.

Fra Big-game Fishing er der i alt 36 kæder, der som udgangspunkt forklarer årsager til lystfiskeriet som noget andet end at fange og lande fisk. 'Socialising', 'Relaxing' og 'Enjoying' er direkte svar på *Why do you do big-game fishing?* Det svarer til at mere end hver anden respondent har nævnt en årsag til at dyrke big-gamefiskeri som ikke relaterer til kernen i fiskeriet. Når 'Socialising' analyseres nærmere, er billedet nuanceret; 'Socialising' er ganske vist i 15 kæder et direkte svar på *Why do you do big-game fishing?* Men i den nærmere analyse af konsekvenserne af 'Socialising' ses at 'Socialising' medfører 'Learning', 'Discussing methods' og 'Improving skills', som alle er fænomener, der knytter sig til selve fiskeriet og som indebærer høj grad af interaktivitet mellem vært og gæst. Socialising får flere betydninger. Socialising bliver således både en umiddelbar årsag til big-gamefiskeri, og fiskeriet bliver en anledning til at socialisere. Socialiseringen og dialogen mellem vært og gæst har ligeledes betydning for gæsten med henblik på at diskutere metoder, at forbedre sine evner og at lære om fiskeriet.

Dataanalyse, supplerende spørgsmål

De supplerende spørgsmål er baseret på en spørgeramme med åbne spørgsmål.

Temaer:	Spørgeramme:
Båden som en pladsmæssig trang facilitet	Hvad betyder det for dig at fiske fra en forholdsvis lille båd? Hvad betyder det for din oplevelse at båden er lille i forhold til andre både, hvorfra der dyrkes big-game-fiskeri? Andre kommentarer angående båden? Godt? Mindre godt?
Co-creation (samarbejde) vedrørende fiskeriet	Hvordan foregår fiskeriet i samarbejde mellem dig og besætningen? Hvem beslutter fiskemetoder? Hvem beslutter hvilke fisk I fisker efter? Hvordan vil du betegne din aktivitet ombord? Er du aktiv mht. at kigge efter fisk / tegn på fisk? Sætter du selv krogen, når fisken hugger? Hjælper du med at lande eller genudsætte fisk? Hvad er godt? Og hvad er mindre godt vedrørende samarbejdet om fiskeriet? Er der noget, du tænker kan gøres anderledes / bedre vedrørende jeres samarbejde og din deltagelse i fiskeriet?
Sociale aspekter	Hvordan vil du beskrive det sociale aspekt i forbindelse med fiskeriet? Taler du med besætningen? Om hvad? Andre kommentarer? Godt? Mindre godt?

Illustration 10. Spørgeramme

Udsagn, som er baseret på dybdeinterviewet, er klassificeret ud fra en semantisk vurdering, grupperet og transskriberet.

Spørgerammen omfatter spørgsmål grupperet efter emner, der taler ind i cæsens fokus og det teoretiske udgangspunkt for at forstå oplevelsers indhold; **båden som en pladsmæssig afgrænset facilitet**, **co-creation** og **sociale aspekter**. Hensigten er at sikre analyse af centrale forhold vedrørende adfærd og værdiskabelse, som ikke fremkommer af ladderinterviews og tilhørende means-end-kæder. Ladderinterviews er alene baseret på 'hvorfor-spørgsmål', dvs. 'Hvorfor er big-game fiskeri vigtigt for dig?', 'Hvorfor er fighten med fisken vigtig for dig?', 'Hvorfor er spænding vigtig for dig?'. Derfor var det ikke a priori forventeligt, at 'det at opholde sig i en trang facilitet' ville indgå som et svar på 'hvorfor er det vigtigt at .?'. Den trange facilitet er ikke i sig selv et forventet svar på 'hvorfor' forstået som et formål med aktiviteten. Den trange facilitet tolkes

som et vilkår for netop denne oplevelse, og derved som et valg lystfiskeren har truffet ved at booke et mindre fartøj. Et valg, som har betydning for oplevelsen, men ikke som en årsag til aktiviteten. Idet laddering-teknikken tager afsæt i jeg'ets betoning af, hvad der er vigtigt, var det heller ikke givet, at co-creation og sociale aspekter ville indgå i kæderne. Spørgsmål angående co-creation og sociale aspekter har således til formål at afdække aspekter af oplevelsen, som ladderinginterviewet ikke afdækker.

Illustration 10 gengiver respondenternes udsagn under temaet 'Båden som trang facilitet'. Udsagnene grupperer sig således, at der er udsagn, der relaterer til det sociale samvær ombord. En anden gruppe af udsagn er relateret til kernen i fiskeriet, og den tredje gruppe af udsagn omhandler co-creation.

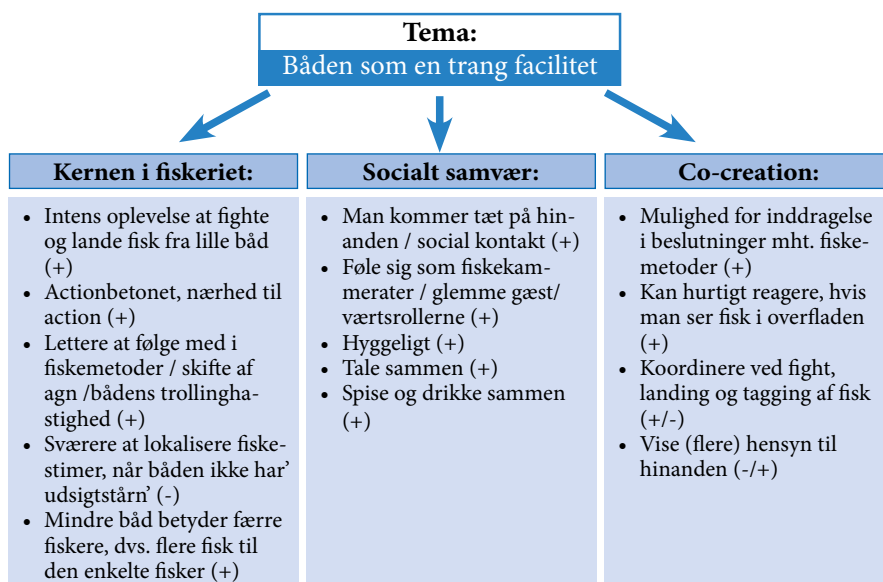


Illustration 11. Båden som en pladsmæssig trang facilitet

Båden som en trang facilitet bliver generelt opfattet positivt i forhold til de undersøgte emner. I relation til **kernen i fiskeriet**; at fichte fisk, at fange fisk og muligheden for at lystfiskeren kan følge med i fiskemetoder fremstår som markante udsagn for oplevelsen. Lystfiskerne udtrykker, at oplevelsen bliver mere intens og actionbetonet, netop fordi fartøjet er lille, og man føler sig mere i ét med naturen. Lystfiskeren oplever, at det er lettere at følge med i aktiviteter under fiskeriet, fordi man er tæt på hinanden, og de handlinger og valg, der foretages, er lettere at observere i et mindre fartøj. Ligeledes ser flere lystfiskere det som positivt, at der er få lystfiskere ombord på små både. Dette betyder, at den enkelte lystfisker har en større sandsynlighed for at blive aktiveret sammenlignet

med større fartøjer, der kan have 6-8 lystfiskere ombord⁴. Den eneste begrænsning, som respondenter oplever for fiskeriets kvalitet ved små både, er, at de små fartøjer ikke – som de større både – er forsynet med et udkigstårn, hvorfra fisk eller indikationer på fisk kan observeres. Den trange facilitet har altovervejende positive konsekvenser for det **sociale samvær ombord**. Det anses for positivt, at man fysisk er tæt på hinanden, og det fremmer den sociale kontakt mellem vært og gæst, hvor lystfiskeren føler, at han fisker med en fiskekammerat – ikke en kommerciel udbyder. Det betragtes som hyggeligt, og det sociale samvær fx i forbindelse med måltider opleves positivt.

I et **co-creation perspektiv** indbyder den trange facilitet til større inddragelse af lystfiskeren, fordi han befinder sig tæt på kaptajnen. Et lille fartøj anses for manøvredugtigt og hurtigt reagerende, når kaptajn eller gæst spotter aktiviteter, der indikerer tilstedeværelse af fisk. Disse forhold tillægges alle positiv betydning. Samvær i en lille båd stiller krav til koordinering. På positivsiden drejer det sig om koordinering under fight af fisken, hvor lystfiskeren og kaptajnen befinder sig tæt på hinanden således kaptajnen hurtigt kan reagere, hvis en fisk under fight pludselig ændrer retning, eller springer voldsomt nær båden, hvilket af sikkerhedshensyn er u hensigtsmæssigt. Landing af fisk for fotografering eller aflivning anses for enklere i en lille båd med lav ræling. Negative aspekter ved koordinering er få; det bliver nævnt, at lystfiskeren under fighten og landingen af fisken kan føle pladsmangel – udtrykt som 'man føler at man står oveni hinanden', og at det kan opleves ubehageligt, når båden krænger. På den anden side gør netop nogle af disse aspekter også fiskeriet spændende og actionbetonet.

Summeret op ses en oversigt over de værdiskabende relationer, der forbindes med båden som trang facilitet, i illustration 12 i et kontinuum af interaktionsgrad mellem aktører.

4 Med flere lystfiskere ombord trækkes lod om rækkefølgen for, hvem der fighter fisk. Hvis man trækker et højt nummer, er der en risiko, for at man ikke bliver aktiveret i en fight med fisk den pågældende fiskedag

Høj grad af interaktion	↔		Lav grad af interaktion
• Tæt på hinanden / social kontakt • Nærhed til action • Føle sig som fiskekammerater • Glemme vært/ gæst-roller • Tale sammen • Spise og drikke sammen • Inddragelse af gæst mht. fiskemetoder • Koordination ved fight • Koordination ved landing • Koordination ved tagging • Vise hensyn til hinanden			• Intens oplevelse at fighte fisk fra lille båd • Sværere at lokalisere fiskestimer • Lettere at følge med i fiskemetoder / skifte af agn / trollinghastighed
			• Mindre båd betyder færre fiskere, dvs. flere fisk til den enkelte fisker

Illustration 12. Værdiskabende relationer – Båden som trang facilitet

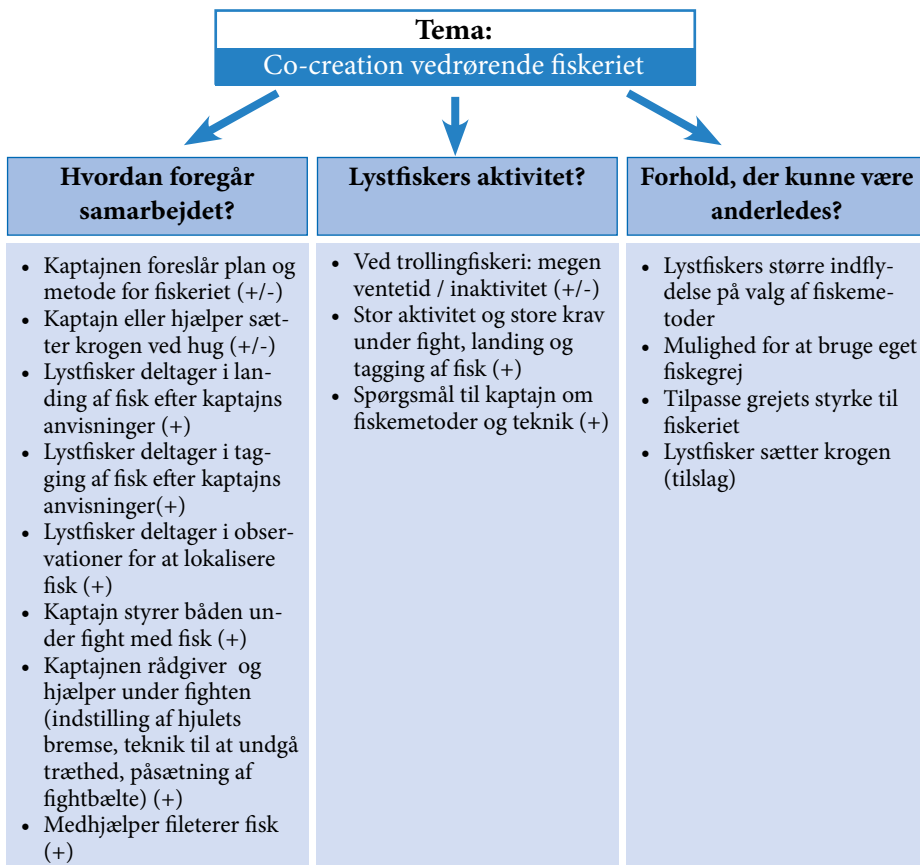


Illustration 13. Co-creation vedrørende fiskeriet

For de fleste af de **co-kreerede** aktiviteter er kaptajnen den initierende, ramme-sættende part. Kaptajnen mestrer styringen og kontrollen af båden. Kaptajnen sætter kursen og rammen for oplevelsen, og lystfiskeren kan og vil byde ind i samarbejdet, fx i forhold til den lærende oplevelse med hensyn til fisketeknik, observationer af tegn på tilstedeværelse af fisk. Kaptajnen foreslår og fastlægger fiskedagen med hensyn til lokalitet for fiskeriet ud fra sine erfaringer og ud fra kollegers og erhvervsfiskeres observationer. Dette opleves positivt, fordi kaptajnens ekspertise anses for betydningsfuld med hensyn til at lokalisere fisk: *'In the morning the captain suggested to catch a bonito for live bait and put it on the downrigger. So, we did. I hooked a marlin - at least 300 pounds. Jumped like crazy. Spit the hook after 1 hour'* og *'Santiago (kaptajn) har lært mig mange ting om fiskeriet. Fx at holde øje med fuglene. Jeg har svært ved at se dem på afstand, men han kan'*

Kaptajnen tilser tekniske aspekters optimale funktion før og under fiskeriet, under fighten og under landing og mærkning af fisken, hvilket anses som positivt. Ved trollingfiskeri sætter kaptajnen eller hjælperen krogen fast i fisken mund (giver tilslag). Netop det kritiske øjeblik, hvor tilslaget skal gives, har af-født divergente meninger blandt respondenterne. Nogle lystfiskere nævner, at de gerne selv vil give tilslaget, mens det betyder mindre for andre. Lystfiskeren ser sig selv som aktivt deltagende især i forbindelse med fighten, landingen og tagging af fisken, og alle disse aktiviteter er positive i lystfiskerens perspektiv. Dette gælder både i forhold til lystfiskerens egen aktivitet og i forhold til samarbejde mellem lystfiskeren og besætningen. Inaktivitet nævnes i de tilfælde, hvor trollingfiskeriet ikke fører til kontakt med fisk. Her føler nogle lystfiskere, at der sker for lidt og ventetiden kan føles lang.

Angående **forhold, der kunne være anderledes** ses, at nogle lystfiskere gerne vil have en større indflydelse på valg af fiskemetoder og mulighed for at tilpasse fiskegrejet til det aktuelle fiskeri. Fx behøver grej til fiskeri efter sejlfisk ikke være af lige så kraftig dimension som grej til fiskeri efter blå marlin. *'If I'm more involved in decisions regarding our fishing technique. Also, I wanna set the hook myself when the sailfish strikes'*. Dette aspekt kan afspejle, at kaptajnen over tid befinder sig på forskellige stadier af progression of economic value. Når han fisker i erhvervssammenhæng, drejer det sig om at sikre fangsten hurtigt og effektivt, og når han fisker med chartergæster, drejer det sig om gæstens nydelse af fighten med fisken og evt. krogningen af fisken.

Det kommer dog også frem, at der hos lystfiskerne er en erkendelse af, at netop dette aspekt af fiskeriet er vanskeligt, fordi man ikke kan være sikker på, hvornår det er en marlin eller en sejlfisk, der hugger på agnen. Flere respondenter nævner også, at de oplever, at kaptajnen ønsker 'at være på den sikre side' med hensyn til grejets kaliber af netop den årsag. Det vil sige, at der anvendes

hjul, stænger og liner som er overdimensionerede i forhold til fiskeri efter sejl-fisk, men som kan klare kampen med en stor marlin eller tun.

Summeret op ses en oversigt over de værdiskabende relationer, der forbindes med co-creation, i illustration 14 i et kontinuum af interaktionsgrad mellem aktører.

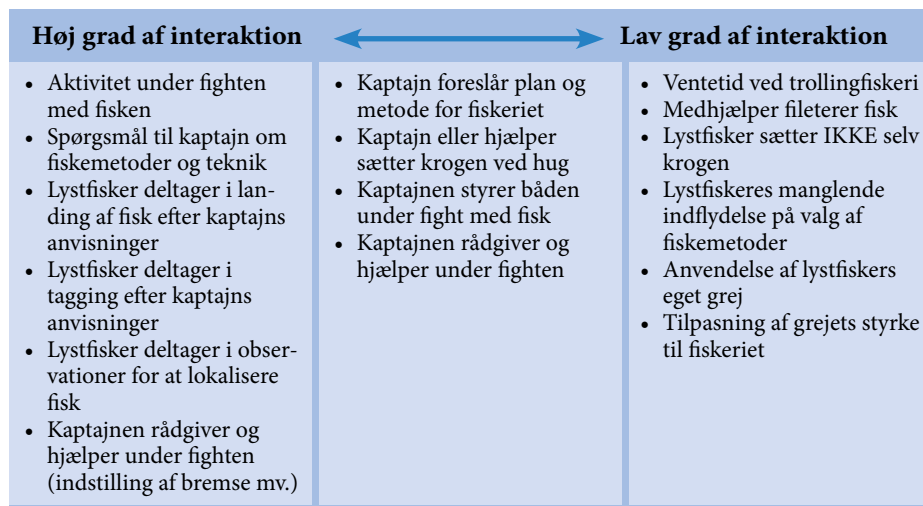


Illustration 14. Værdiskabende relationer – Co-creation

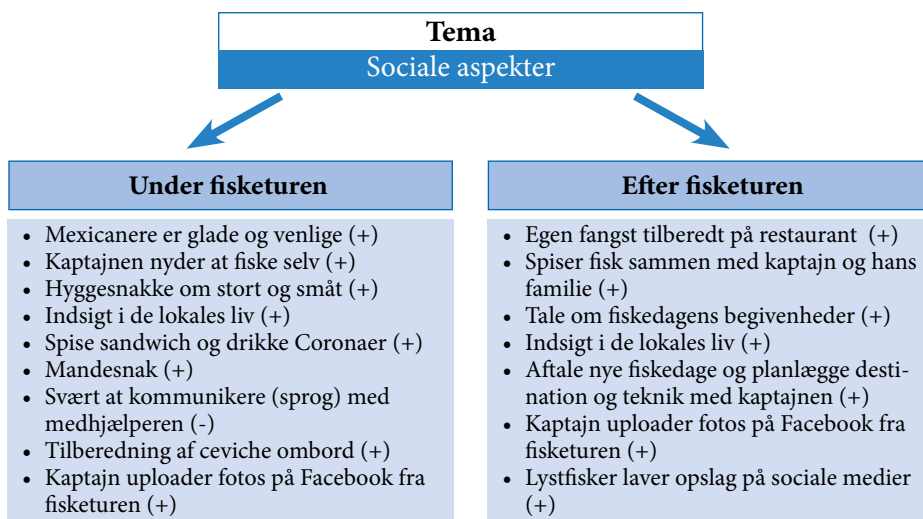


Illustration 15. Social aspekter

Respondenternes svar viser sig at dække sociale aspekter, der relaterer til både **under-oplevelsen**, dvs. fisketuren og **efter-oplevelsen** forstået som oplevelselementer, der indtræffer fra det øjeblik båden er i havn. Efter-oplevelsesele-

mentet adresseres i ladderinginterviewet alene som betydningen af fortællingen om fisketuren. Dybdeinterviewets viser nye aspekter af forhold, der har betydning for lystfiskeren. Det er interessant, at lystfiskerne selv nævner aspekter af oplevelsen, der relaterer til situationer efter fisketuren.

Generelt forbindes de sociale aspekter med noget positivt for den samlede oplevelse. Det er positivt for lystfiskeren, at kaptajnen også nyder at fiske og befinder sig godt: *'I first fished with Adan (kaptajn) 10 years ago. We are always having a good time on the ocean. Don't really care if I catch anything. Always a lot of fun and good atmosphere'*

Lystfiskerne oplever generelt kaptajnerne som venlige og imødekommende, og der hyggesnakkes undervejs, og mandesnak forekommer som en del af samværet. Mellem kaptajn og lystfisker foregår kommunikationen uden sproglige udfordringer, da de fleste kaptajner taler engelsk. I nogle tilfælde er lystfiskerens kommunikation med medhjælperen besværliggjort af hjælperens begrænsede engelskkundskaber. Dette er nævnt som en negativ side, men flere respondenter peger på, at det betyder mindre, fordi kaptajnen kan kommunikere med medhjælperen. Fællesskabet i forbindelse med mad og drikke spiller en central rolle i samværet ombord **under** oplevelsen. Der hygges med mad og drikke, og det anses for en god oplevelse, når kaptajn eller medhjælper tilbereder ceviche⁵ ombord. Det gastronomiske aspekt i en social kontekst viser sig også at være betydningsfuldt **efter** fisketuren. At spise sin egen fangst tilberedt på en lokal restaurant i selskab med kaptajnen, og i nogle tilfælde hans familie, anses for at være positivt: *'We landed 5 nice tunas. After the trip we went to captain's sister's restaurant, and she cooked the fresh tuna for us. So tasty. And cool to hang out with the captain and his family'*. Det sociale samvær i forbindelse med måltidet er en anledning til at tale om dagens begivenheder og dele oplevelsen med midt-dagens deltagere, der ikke deltog i fisketuren: *'Fighting a big blue (ed. marlin) for hours and go to Lilly's afterwards and share your experience is great'*. Desuden giver samværet anledning til, at lystfisker og kaptajn drøfter og fastlægger fremtidige fiskedage og har dialog om hvor og hvordan, der skal fiskes. Derved styrkes relationen mellem kaptajn og gæst med henblik på nye forretningsmuligheder for kaptajnen.

Narrativet ses som positivt og nævnes både i forbindelse med under-oplevelsen og efter-oplevelsen. Nogle kaptajner laver opslag på Facebook med foto om morgenen, når man sejler ud af havnen og stadig har netværk på smartphones. Enkelte kaptajner nævner hvem de(n) ombordværende gæst(er) er og disse tagges evt. i opslaget. Disse opslag følges af både værtens og gæstens venner og

5 I ceviche indgår rå fisk, der marineres med lime. De fleste fiskearter er anvendelige, fx bonitoer og tun bruges ofte.

'likes' og kommenteres. Efter fisketuren foretager mange lystfiskere og kaptajner opslag på sociale medier, hvor fotos og videoer fra dagens tur præsenteres og kommenteres: *'Da vi sejlede ud om morgenen lagde han et foto af solopgangen på Facebook. Han taggede mig. Mine venner derhjemme kunne se, hvad vi havde gang i'*. Mao. kan narrativet om oplevelsen sættes i spil i realtid.

Summeret op ses en oversigt over de værdiskabende relationer, der forbindes med sociale aspekter, i illustration 16 i et kontinuum af interaktionsgrad mellem aktører.

Høj grad af interaktion	← →	Lav grad af interaktion
• Hyggesnak om stort og småt • Indsigt i de lokales liv • Spise sandwich og drikker Coronaer sammen • Mandesnak • Egen fangst tilberedt på restaurant • Spise fisk sammen med kaptajn og hans familie • Aftale nye fiskedage og planlægge • Tale om fiskedagens begivenheder	• Lystfisker laver opslag på sociale medier • Kaptajn uploader fotos på Facebook fra fisketuren • Mexicanere er glade og venlige • Kaptajnen nyder selv at fiske	• Tilberedning af ceviche ombord • Svært at kommunikere med medhjælper

Illustration 16. Værdiskabende relationer – Sociale aspekter

Analysen viser, at konstruktionen af big-game lystfiskeroplevelser implicerer fire terminale værdier; **'Happiness'**, **'Exciting life'**, **'Pleasure'** og **'Comfortable life'**. Disse fire terminale værdier kan alle relateres til hedoniske benefits i overensstemmelse med opfattelsen af big-game fiskeri som en nydelsesbaseret oplevelse (Abrahams, 1986, Verleye, 2015; Arnould og Price, 1993; Jantzen et al., 2012).

Der er markante forbindelser mellem big-game fiskeri og det at fighte en fisk og at lande en fisk. Figheten med fisken indgår i flest kæder, og den leder til en række single acts og konsekvenser. De direkte konsekvenser af at fighte fisken er **'Excitement'**, **'Landing the fish'**, **'Gratefulness'**, **'Improving skills'**, **'Fatigue'** og **'Narrating'**. **Den trange facilitet i det udvidede serviceoplevelsesmøde** understøtter oplevelsen af spænding og intensitet ved fiskeriet fx under fight og landing af fisk, og den trange facilitet har positiv betydning for det sociale samvær mellem vært og gæst. Fiskeriet fra det lille fartøj åbner mulighed for co-kreerede sociale og sportsfiskerfaglige aktiviteter, der bygger på en høj grad af interaktion mellem deltagerne med en høj grad af deltagelse fra lystfiskeren. Det sportsfiskerfaglige samvær ombord er nøg-

len til både sociale og kognitive benefits med 'Socialising' i centrum. Den lærende oplevelse næres af drøftelser om fiskemetoder og teknikker, som anses for at være værdifulde, og som har særligt gode vilkår i mindre både, hvor kaptajn og gæst er tæt på hinanden. Den lærende oplevelse bringer vært og gæst tættere; endda i nogle tilfælde i sådan en grad at rollerne mellem vært og gæst udvisket; man bliver fiskekammerater. Når oplevelsen er særlig vellykket, opstår **Ghostmanship**⁶ som et udtryk for dette fænomen. Socialising er i samspil med narrativer om fiskeriet ved fight og landing af fisk også en indgang til at der knyttes sociale bånd mellem aktørerne og de sociale bånd tillægges betydning for både 'Happiness' og 'Exciting life'. Socialisering befordres af samværet i en lille båd, af co-created aktiviteter med udgangspunkt i det fiskefaglige og af social adfærd, hvor vært og gæst hygger sig fx med måltider og 'mandesnak'. Overordnet set er det både deciderede sportsfiskerrelaterede aktiviteter som det at fichte og lande en fisk og det sociale aspekt ved fiskeriet, der har betydning. Fiskeriet er en anledning til at socialisere, og socialisering er for mange sportsfiskere et motiv for at fiske. Socialisering er også betydningsfuldt for gæsten efter fisketuren, hvor socialt samvær med kaptajnen og hans familie omkring måltidet værdsættes. Dette samvær giver kaptajn og gæst anledning til at genkalde sig dagens fælles oplevelse i et co-creeret narrativ samt aftale nye fiskedage, hvor en ny co-creeret før-oplevelse bliver til på basis af fælles fiskefaglige erfaringer og ønsker at vedligeholde den sociale relation.

I et co-creation-perspektiv ses kaptajnen som den, der sætter agendaen og udstikker retningslinjer for, hvor og hvordan, der skal fiskes, og sportsfiskeren har mulighed for at byde ind med spørgsmål desangående. Denne mulighed, som sportsfiskeren oplever som positiv, næres af flere forhold; dels er det et ønske hos mange sportsfiskere, at fisketuren bliver en lærende oplevelse, hvor han tilegner sig ny viden og nye færdigheder, dels indbyder den trange facilitet og det sociale samvær ombord hertil. Konkret vil sportsfiskeren gerne forbedre sine evner, lære om og drøfte fiskemetoder, rådgives og hjælpes under fighten med fisken, deltage i at lokalisere fisk og deltage i tagging af sejlfisk og marlin. Graden af og muligheden for gæstens deltagelse i disse aktiviteter befordres af den trange facilitet og det sociale samvær ombord. Dette adresserer et par af de aspekter, som i artiklens indledning ses som forudsætninger for godt købmandskab. For det første sætter den gode købmand rammen for kundens deltagelse i co-creation, og for det andet rummer denne ramme kontrol og struktur indenfor hvilken kunden byder ind på baggrund af sine erfaringer og ønsker om tilpas udfordring.

6 Neologisme for co-creation af guest og host: Ghost

Set i forhold til et co-creation perspektiv giver de nydelsesmæssige aspekter 'Relaxing' og 'Enjoying' ingen direkte input til co-creation aktiviteter, der fører til terminale værdier i MEC-analysen. I dette perspektiv af den hedoniske oplevelse hviler gæsten alene i sin nydelse af det komfortable liv, mens 'batterierne lades op' på Stillehavet.

Fighten med fisken, landingen og genudsætningen af fisken er hovedanledning til **narrativet**, dvs. både kaptajnens og lystfiskerens fortælling om oplevelsen. Fortællingen støttes via brug af sociale medier af fotografering og videooptagelse af især landing af fisken og poseringen med fisken. Nydelsen ved fighten og evt. landingen af fisken har stærk appel til hedoniske benefits, og narrativet forstået som personlige benefits (sportsfiskerens billede af egne evner og bedrifter) næres af kvaliteten i big-game fiskeriets kerne; at fighte og lande fisk. Narrativet har betydning for oplevelsen af at have et spændende liv og i forhold til terminale værdier spiller narrating en rolle gennem stolthed og sociale bånd. Narrating fremstår i undersøgelsen i begrænset omfang som en oplevet co-kreeret aktivitet mellem vært og gæst, idet fortællingen om fight og fangster er baseret på enten kaptajnens opslag på sociale medier eller sportsfiskeres ditto.

Opsummeret giver analysen anledning til, at kaptajnerne i et co-creation-perspektiv som gode købmænd bevidst kan arbejde med at tage initiativ til og skabe incitament for co-creation via drøftelser af fiskemetoder gennem større inddragelse af lystfiskeren både før, under og efter fiskedagen. Dette kan ses i overensstemmelse med en række centrale forskningsmæssige resultater. Den gode oplevelse opstår, når udbyderens handlinger fremtræder engagerede og begrundede i et nærhedsprincip (Jantzen og Vetner, 2007). Med reference til at skabe oplevelser, der forbinder gæstens 'internal state' med oplevelsens enkeltelementer i komplekse interaktioner (Ryan og Deci, 2000) og i en bevidsthed om, at gensidigt engagerede lystfiskerfaglige diskussioner opleves som værdifuld læring af sportsfiskeren, kan kaptajnen som god købmand udvise emotionel tilgængelighed og opmærksomhed (Tussyadiah 2014) ved dialogbaseret og kollaborativt (Jaakkola et al., 2015, Verleye, 2015) at inddrage lystfiskeren før, under og evt. efter fisketuren i overvejelser. Større inddragelse af sportsfiskeren og derved en agil, co-creation-venlig invitation til oplevelsesdesign kan ske gennem drøftelser af fiskemetoder, ændringer af agn, ændringer af trollinghastighed, betydningen af delfinforekomster og tilstedeværelse af fugle som indikatorer på fisks tilstedeværelse, måling af vandtemperaturer, fortællinger om tidligere fangster og gældende forhold ved disse fangster baseret på kaptajnens notater i GPS-systemet. Kaptajnerne kan forbedre lystfiskerens oplevelse gennem en højere grad af forventningsafstemning og afdækning af gæsternes forud-

sætnings- og erfaringsgrundlag i forskellige faser af oplevelsens tilblivelse. Gennem større inddragelse af gæsterne forud for den enkelte fisketur, fx når turen bookes kan dialogen om fiskemetoder og afdækning af sportsfiskerens forventninger indledes i tråd med ideen om det holistiske princip (Tussya-diah, 2014).

Narrativet manifesteres, når der fotograferes og optages videoer, hvor især landingen, men også fighten af fisken står centralt for lystfiskeren. Konkret kan dette give anledning til at vært og gæst ved turens begyndelse aftaler en strategi for disse aktiviteter som en del af et holistisk, samskabt oplevelsesdesign, der er baseret på forventningsafstemning og rollefordeling. Denne aktivitet bør kaptajnen som god købmand tage initiativ til.

I MEC-kæderne fremkommer fotografering og videooptagelser under fighten med fisken ikke som en forklaring på, 'hvorfor fighten er vigtig', men af interviewets øvrige resultater betoner flere lystfiskere fotografering og filmning af fighten som væsentlig. At fotografering og filmning ikke nævnes i kæderne, kan ses som et udtryk for, at lystfiskeren er optaget af selve fighten og ikke har overskud til at forevige sekvensen selv, og at denne aktivitet ikke i sig selv er en årsag til at dyrke big-game fiskeri, men en værdifuld aktivitet og en hjælp til sportsfiskerens og kaptajnens individuelle og fælles narrativer. Idet det er vanskeligt for lystfiskeren selv at fotografer og filme landingen af fisken er det oplagt, at kaptajnen tager initiativ til dialog om aktiviteter, der understøtter narrativet. Det vil sige, at kaptajnen klarlægger, hvem der filmer og fotograferer, og at foto- og videoudstyrs funktioner gennemgås i fællesskab ved turens begyndelse. Kaptajnen kan ligeledes arbejde mere bevidst med opslag på sociale medier; både ved turens begyndelse, og når man er i havn efter fiskedagen. Denne aktivitet kan ligeledes initieres af kaptajnen, som kan forventningsafstemme med gæsten med hensyn til, om gæsten ønsker at blive taget i opslaget, og fotos af fangster og evt. andre situationer ombord kan aftales med gæsten. Fælles narrativer kan kaptajnen anvende i sin markedsføring. Dette kan ske ved hyppige og evt. realtidsbaseret opslag på sociale medier, som kaptajnen enten poster, eller som sportsfiskeren poster og kaptajnen opnår tilladelse til at dele på sine sociale medieprofiler. Ligeledes kan kaptajnen betone den trange facilitet som en reel fordel for oplevelsens intensitet i et konkurrenceperspektiv fx ved at kommentere og dele gæsters opslag, der fortæller historien om den intense oplevelse i netop en lille båd.

Kaptajnen kan med fordel medtænke oplevelsesdimensioner, der er relateret til både **før-oplevelsen** forstået som det, der foregår, inden man sejler ud på havet og som **efter-oplevelser** forstået som det, der kan foregå, når fisketuren er afsluttet. I en forståelse af oplevelsen i bredere forstand; før-op-

levelsen, under-oplevelsen og efter-oplevelsen giver såvel *drøftelser af fiske-metoder* som *narrativet* også muligheder for at forbedre oplevelsen. Efter fisketuren er der mulighed for at dyrke sociale aspekter og styrke de sociale bånd i form af restaurantbesøg med deltagelse af vært og gæst, hvor dagens fangst nydes. Denne aktivitet kan initieres af kaptajnen, der har kendskab til, hvilke restauranter, der tilbyder tilberedelse af egen fangst, og som god købmand kan kaptajnen derved henvise til en anden vigtig aktørtype, der får mulighed for at påvirke gæstens samlede oplevelse på destinationen i et perspektiv af samskabende gode oplevelseskøbmænd.

Litteraturliste:

- Abrahams, R. O. (1986). Ordinary and Extraordinary Experience. In V. W. Turner & E.M.
- Apter, M.J. (1989). Reversal Theory. Motivation, Emotion and Personality. London, Routledge
- Arnould, E. og Price, L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter, *Journal of Consumer Research* 20,1-23.
- Arnould, E. og Thompson, C.J. (2005). Consumer culture theory: twenty years of research, *Journal of Consumer Research* 31, 868-882
- Bharwani, S. og Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 823-843
- Bitner, M.J., Booms, B.H. og Tetreault, M.S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing* 54, 71-84.
- Boswijk, A., Peelen, E. og Olthof, S. (2012). *Economy of Experiences*, Pearson Education Benelux
- Carbone, L.P. og Haeckel, S.H (1994). Engineering customer experiences. *Marketing Management*, 3.
- Carù, A. og Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience. A More Humble but Complete View of the Concept. *Journal of Marketing Theory*, 3, 267 – 286.
- Chavez-Companan, J.C. Valoracion (2000) *Económica de los Beneficios Generados por la Pesca Deportiva en Manzanillo, Colima*. Memoria del Seminario del Medio Ambiente. Dirección de Economía y Política Ambiental. Instituto Nacional de Ecología. Mexico 2-18.
- Christians, C. G., og Carey, J. W. (1989). The logic and aims of qualitative research. *Research methods in mass communication*, 354–374

- Csikszentmihalyi, M. og LeFevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 815-822.
- Collins, A.M. og Loftus, E.F. (1975) A spreading-activation theory of semantic processing, *Psychological Review*, 82
- Czepiel, J.A. (1990). Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research, *Journal of Business Research* 20, 13-21.
- Dabholkar. P.A. (1990). How to Improve Perceived Service Quality by Increasing Customer Participation In: Dunlap B. (eds) *Proceedings of the 1990 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham
- Dredge, D., og Jamal, T. (2013). Mobilities on the Gold Coast, Australia: Implications for destination governance and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 21, 557-579
- Erdly, M. and Kesterson-Townes (2003). "Experience rules: a scenario for the hospitality and leisure industry", *Strategy & Leadership*, 31, 12-18.
- Fast, M. og Bruun, C. (2020). *Godt Købmandskab I det 21. århundrede. Kapitel 1*.
- Frow, P. og Storbacka, K. (2011). Co-creation: A typology and conceptual framework. Presented at the Australian & New Zealand Marketing Academy conference ANZMAC 2011, Perth, 2011, Perth, Australia.
- Galvagno, M. og Dalli, D. (2014). Theory of Value Co-Creation: A Systematic Literature Review, *Managing Service Quality* 24, 643 – 83
- Gronroos, C. og Ravald, A. (2011). Service business logic: implications for value creation and marketing, *Journal of Service Management*, 23, 5-22.
- Grunert, K.G. og Grunert, S.C (1995) Measuring subjective meaning structures by the laddering method: Theoretical considerations and methodological problems. *International Journal of Research in Marketing*, 12
- Goldenberg, M.A., Klenosky, D.B., O'Leary, J.T., og Templin, T.J. (2000). A means-end investigation of ropes course experiences. *Journal of Leisure Research*, 32, 208-224.
- Gutman, J. (1997). Means-end chains as goal hierarchies. *Journal of Psychology and Marketing*, 14, 545-560.
- Havlena, W.J. og Holbrook M.B. (1986). The Varieties of Consumption Experience: Comparing Two Typologies of Emotion in Consumer Behavior, *Journal of Consumer Research*, 13, 394-404.
- Helkkula, A (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implication, and future directions, *Journal of Service Management*, 26, 182-205

- Hernandez, M.R., Talavera, A.S., og Parra López, E. (2016). Effects of co-creation in a tourism destination brand image through twitter. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 2, 3- 10
- Hernandez-Trejo et al. Economic Benefits of Sport Fishing in Los Cabos, Mexico: is the relative abundance a determinant? Publiceret i Pineda, F.D. og Brebbia, C.A. (2012) *Sustainable Tourism V*, WIT Press
- Hird, J. og Kvistgaard, P. (2010). Oplevelsesrum, Turisme, Kulturarv og Oplevelser - Et krydsfelt. *Academica*
- Holbrook, M.B. og Hirschman, E.C. (1992) The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun, *Journal of Consumer Research*, 9, 132-142
- Jaakkola, E. Helkkula A. og Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26, 182-205.
- Jamhawi M.M. og Hajahjah, Z.A. (2017). A bottom-up approach for cultural tourism management in the old city of As-Salt, Jordan. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 7, 91-106
- Jantzen C., Vetner M. og Bouchet, J. (2012). Oplevelsesdesign, *Samfundslitteratur*
- Jantzen C. og Rasmussen, T. A (2014), *Oplevelsesstedet, Systime*
- Kandampully, J, Zhang Tingting og Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 21-56.
- Kruijk, M.D, og Raaij, F.W (1991) Similarities and Frequencies of Behaviour in an Environmental Context. *Papers on Economic Psychology*, Erasmus University, Rotterdam, 91
- Lund, J., Nielsen, A.P., Goldschmidt L., Dahl, H. og Martinsen T. (2005). *Følelsesfabrikken – Oplevelsesøkonomi på dansk*, Børsens Forlag
- Lusch, R. F., og Vargo, S. L., 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. January 2004, 68, 1-17.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., og O'Brien, M. (2007). Competing Through Services: Insights from Servicedominant Logic, *Journal of Retailing* 83, 5- 18.
- Melian-Gonzales, A. og Garcia-Falcón, J.M. (2003) Competitive Potential of Tourism in Destinations, *Annals of Tourism Research*, 30, 720 – 740
- Menon, K. and Dube, L. (1999). Scripting Consumer Emotions in Extended Service Transactions: A Prerequisite for Successful Adaptation in Provider Performance. *Advances in Consumer Research* 26, 18-24.
- Mossberg, L. (2003). Att skapa upplevelser - från OK til WOW! *Studentlitteratur*
- Rokeach, M.J. (1973). *The nature of human values*. The Free Press.

- Reynolds, T.J og Gutman J. (1988) Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research* 18
- Rokeach, M (1973) *The Nature of Human Value*. The Free Press, New York
- Rugg, G., Eva, M., Mahmood, A., Rehman, N., Andrews, S. og Davies, S. (2002). Eliciting information about organisational culture via laddering. *Information Systems Journal*, 12, 215-229.
- Schmitt, B.H., (1999). *Experiential Marketing*. New York. The Free Press
- Sugatan, P. og Ranjan, K.R. (2019). Co-creating the tourism experience. *Journal of Business Research* 100, 207-217
- Peter, J.P., Olson, J.C. og Grunert, K.G (1999) *Consumer Behaviour and Marketing Strategy*, McGraw Hill.
- Pine, J og Gillmore J. (1998). Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review* 76, 97-105
- Pine, J og Gillmore J. (1999). *The Experience Economy*, Harvard Business School Press
- Prahalad, C. K., og Ramaswamy V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, 5-14.
- Price, L., Arnould, E. og Tierney, P. (1995). Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance, *Journal of Marketing*, 59, 83-97.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2005). "Enciclopedia de los Municipios de Mexico ESTADO DE GUERRERO TENIENTE JOSE AZUETA" [Encyclopedia of the Municipalities of Mexico State of Guerrero Teniente Jose Azueta].
- Tulvin, E., (1972). Episodic and Semantic Memory. *Organization of Memory*. London Academic, 381. 382-404.
- Tumbat, G., (2011). Co-constructing the service experience: Exploring the role of customer emotion management. *Marketing Theory*, 11, 187-206.
- Tussyadiah, L.P., (2014). Towards a Theoretical Foundation for Experience Design in Tourism. *Journal of Travel Research*, 53, 543-564.
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customers perspective: its measurements and determinants. *Journal of Service Management*, 26, 321-342.
- Vespestad, M. K., Lindberg, F., og Mossberg, L. (2019). Value in tourist experiences: How nature-based experiential styles influence value in climbing, *Tourist Studies*, 19, 453-474.
- Vieira, J.C. og Antunes, M. C. (2017). Touristic big-game fishing in Saint Michael Island (Azores): Evaluating anglers' profiles, perceptions about the destination and the business revenues. *Tourism Economics*, 23, 1362-1368.

- Volgger, M.; Pechlaner, H. og Pichler, S. (2017) The practice of destination governance: A comparative analysis of key dimensions and underlying concepts. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3, 18-24, 201
- Zomerdijs, L.G og Voss, C. A (2010) Service Design for Experience-Centric Services, *Journal of Service Research*, 13, 67-82

12. Forfatterportrætter

Lena Kofod Andersen, cand.merc. (marketing), lektor ved Eksport og Markedsføringsuddannelserne, UCN. Har en karriere bag sig som markedsførings specialist, både i ind- og udland, i marketingafdelinger og på bureau. Lenas faglige fokus ligger inden for branding, corporate social responsibility (CSR) samt den sociologiske udvikling indenfor bæredygtighed og feminine/maskuline samfundsværdier. Afholder temadage om bæredygtighed fra et markedsføringsperspektiv og digitale markedsføringsstrategier.

Camilla Valbak-Andersen, cand.mag. (interpersonel organisationskommunikation), ph.d., (relationel ledelse, strategi og organisering). Ansat som lektor ved UCN, på uddannelsen Professionsbachelor i Offentlig Administration (PBOA). Camilla underviser og forsker i ledelse og organisering, strategisk relationsarbejde, styring, værdiskabelse, strategiimplementering, læring og professionsudvikling. Som led i ansættelsen på UCN er Camilla en del af ambassadørkorpset for Refleksiv Praksislæring på UCN. Nylige udgivelser omfatter:

2018: *"Fremragende ledelse er noget, vi gør sammen. Relationel ledelse i kommunal administrativ forvaltning"*, (ph.d.-afhandling).

2019: *"Leading Reflective Practice-Based Learning Trajectories in Order to Develop Organizational Improvisational Skills"*. Conference paper. Proceedings. European Conference European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies.

2020: *"The Matrix of Holistic Strategizing – Creating Value in Complex Organizations"*, *Journal of Creating Value* (submitted)

Charlotte Bruun, cand.oecon., ph.d., lektor ved Eksport og Markedsføring suddannelserne, UCN, tidligere lektor i makroøkonomi ved Aalborg Universitet.

Har med udgangspunkt i økonomisk teorihistorie og kompleksitetsvidenskab prøvet at indfange centrale karakteristika ved det økonomiske system og økonomisk adfærd – specielt i samspillet mellem det finansielle og det reale og mellem mikro- og makroøkonomi. Var en tidlig adapter af agent-baseret simulering, adfærdøkonomi og stock-flow konsistent modellering.

2021: *“Intuitions about Welfare under the constraint of computability”*. I *Keynesian, Sraffian, Computable & Dynamic Economics -Theoretical and Simulation (Numerical) Approaches*, ed. by K.Vela Velupillai, Palgrave Macmillan, London.

2020: *“How modes of value creation affect forms of governance and methods of decision-making – a historical perspective”*, *Journal of Creating Value* (submitted)

Karina Burgdorff Jensen, cand.mag. (interpersonel kommunikation). Er ansat på Aalborg University Business School som forskningsassistent og ph.d.-studerende. Karina har i både undervisning og forskning fokus på salg, Sales Enablement, Co-Creation salg, salgsmetoder og salgsledelse. Ved siden af ansættelsen på AAU BS er Karina tilknyttet konsulenthuset Intenz, med hvem hun arbejder på salgsprojekter både nationalt og internationalt.

Nylige udgivelser omfatter: 2020: *“The Matrix of Holistic Strategizing – Creating Value in Complex Organizations”* *Journal of Creating Value* (submitted)

Kenneth Cortsen, forsker i krydsfeltet mellem sportsøkonomi, -branding og -management ved Professionshøjskolen UCN. Han er uddannet cand.merc. fra Aalborg Universitet, MBA fra Dowling College i New York, USA og har færdiggjort sin ph.d. ved Handelshøjskolen i Aarhus/Aarhus Universitet. Som følge af forskningen har han samarbejdet med University of San Francisco, Harvard Business School og University of Northern Colorado og har optrådt som gæsteforelæser indenfor sportsmanagement på bl.a. Aalborg Universitet, Johan Cruyff Institute i Barcelona og Amsterdam, DIS Copenhagen, University of San Francisco, Vlerick Business School, San Diego State University. Han arbejder med bestyrelsesarbejde og kommercielle jobfunktioner i medie-, konsulent-, it- og idrætsbranchen, og har været elitetræner indenfor dansk klubfodbold. Nylige udgivelser omfatter:

Cortsen, K. H. (2018). UEFA. In *Routledge Handbook of Football Business and Management*. Routledge. Cortsen, K. H. (2020). *From Positive Momentum to Economic Turmoil. Sport and the Pandemic: Perspectives on Covid-19's Impact on the Sport Industry*, 30. Routledge.

Cecilia Carola Gjørtz Fast, cand.mag. (anvendt filosofi), B.sc. Sociologi fra Aalborg Universitet. Arbejder som uafhængig forsker, forelæsere og konsulent indenfor ledelse og organisationsforandring. Forskningsområder som hun

arbejder med dannes i sociologiens og filosofiens univers herunder eksistens, erkendelsesteori, morallære, kulturfilosofi og med et fokus på bl.a. kulturforståelse, moral, magt, frihed, kvinder og ligestilling. Har arbejdet med forskellige feltstudier eks. Ugandas kultur og kvinder, Byens rum, Den fremmede i Danmark.

Michael Fast, cand.merc., lic.merc. (ph.d.) fra Aalborg Universitet. Docent ved UCN Teknologi & Business. Forskningsområder er den brede erhvervsøkonomi, organisationssociologi, ledelse, videnskabsteori, filosofi, kvalitative metoder og undersøgelser. Er bl.a. forfatter til "Philosophical Investigation of Being in Organizations and Leadership", "Politics and Engagement in PBL Environment", "Qualitative Economics: The Science of Economics." "Qualitative and Quantitative Economics (Q2E) – Making Economics into a Science", "Philosophical Perspective on Entrepreneurship", "Learning Leadership: - understanding the Leadership between Profession and Subject", "Learning and Cognition – The Interplay Between the Subject and the Group - Understanding the Processes of Problem-based Learning." Medredaktør på "Ledelsesfilosofi og praksis – dilemmaer og paradokser".

Dennis Grauslund, cand.mag. i turisme, er adjunkt på Oplevelses- og Sportsuddannelserne ved Professionshøjskolen UCN. Han underviser hovedsageligt indenfor turisme, oplevelsesøkonomi samt erhvervsøkonomi. Dennis' forskningsinteresser er indenfor destinationsudvikling, coopetition, samt netværksdannelse og samarbejdsrelationer blandt aktører på destinationer. Har tidligere arbejdet med større innovations- og udviklingsprojekter i en af landets største kystdestinationer.

John Hird, cand.mag. AAU, ekstern lektor AAU. Underviser og vejleder i dag på kandidatuddannelserne Culture, Communication & Globalization og Tourism. Siden 2005 partner i Kvistgaard+HIRD, som arbejder med turisme-, oplevelses- og forretningsudvikling. Kvistgaard+HIRD står bag en lang række analyser, oplevelsesdesigns, strategier, planer og politikker for både offentlige og private kunder i hele landet. Tidligere partner hos strategivirksomheden Firstmove i København, hvor han rådgav både nationale og internationale virksomheder og organisationer som Carlsberg, Ældre Sagen og Kræftens Bekæmpelse. Han har også været strategisk planer hos LEGO. Han står sammen med Peter Kvistgaard bag en række forskningsprojekter og -artikler om bl.a. digital parathed og danske turismevirksomheders holdninger til og interesse for grøn omstilling, danske kystbyers struktur, danske museers fremtidige udfordringer og udvik-

ling af oplevelsesrum. Han er forfatter til en række bøger om bl.a. turisme og kommunikation.

Jan Halberg Madsen, cand.merc. (marketing), lektor ved UCNs Oplevelses- og Sportsuddannelser. Underviser i oplevelsesøkonomi, strategi og service management. Forfatterskabet omfatter bl.a. Oplevelsesøkonomi, Systime (2015). Har tidligere arbejdet med turisme og oplevelsesøkonomi som udviklingskonsulent ved Videntcenter for Turisme og Oplevelsesindustri og som marketing- og udviklingschef ved Herregården Hverringe. Forskningsinteresser indenfor oplevelsesøkonomi, destinationsudvikling og reflektiv praksislæring. Medforfatter: *Knowledge Transfer To and Within Tourism: Academic, Industry and Government Bridges*, 2017 (Scott et al) *'Bridging Knowledge Capital with Tourism Destination Stakeholders'* (Emerald Group Publishing).

Anna Hammershøj holder en kandidatgrad i kultur, kommunikation og globalisering fra Aalborg Universitet. Hun er lektor på Top-up Business uddannelser i International Hospitality Management og International Salg og Markedsføring ved Professionshøjskolen UCN. Hun underviser primært indenfor turisme (destinationsudvikling), kulturforståelse og kommunikation. Annas forskningsområder er sociale netværk i turistdestinationer og internationalisering af videregående uddannelser. Hun har bidraget til de følgende danske og internationale antologier og bøger: *Internationalisation and Transnationalisation in Higher Education*, (Peter Lang); *Business Communication in the Service and Experience Industry* (Hans Reitzel Forlag); *Trade Tales: Decoding Customers' Stories* (Emerald Publishing); og *The SAGE International Encyclopedia of Travel and Tourism* (Sage Publications).

Helle Hjortnæs Kristensen, lektor, ph.d. i regional udvikling, ansat på Administrationsbacheloruddannelsen ved Professionshøjskolen UCN. Underviser især indenfor områder, hvor der fokus på relationen mellem uddannelse og arbejdsmarked (f.eks. Uddannelses- og Erhvervsvejledning, Udvikling og organisering af arbejdsmarkedet og beskæftigelsesindsatsen og Vejledning og rådgivning i beskæftigelsesindsatsen), Offentlig værdiskabelse og samskabelse mellem offentlig og private virksomheder. Derudover underviser hun i samfundsvidenskabelige metoder på forskellige niveauer igennem uddannelsen.

Forsker i feltet 'relation mellem uddannelse og arbejdsmarked' samt organisering af den offentlige sektor som værdiskabelse, herunder implementering af regionalpolitik i Nordjylland i netværk; udflytning af statslige arbejdspladser som dels effektivisering af den offentlige sektor og dels som regionalpolitisk argument; undersøgelse af kompetencebehov som følge af udflytning af statslige ar-

bejdspladser. Hun har bl.a. publiceret: Kristensen, H. H. (2012). *Regional Policy, Partnership and Institutional Change. Exploring the Interactions between policy developments at the European, national and regional levels with particular focus on the Organisational Principle of Partnership*. Aalborg University; Kristensen, H. H., Drejer, I & Halkier, H. (2013). *Staten i provinsen. Nye potentialer for Nordjylland*. Aalborg Universitet; Kristensen, H. H. (2014). *Visionen vil videre: Statslige arbejdspladser genererer vækst og udvikling i Nordjylland*. Aalborg Universitet.

Peter Kvistgaard, cand.mag., AAU. Ph.d. i turismepolitik fra AAU, hvor han siden 2007 har været ekstern lektor. Han underviser og vejleder i dag på kandidatuddannelserne Culture, Communication & Globalization og Tourism. Peter er også medlem af censorkorpset for professionshøjskolerne i Danmark. Peter underviser også på Danmarks Medie og Journalisthøjskole på den internationale linje i Experience Communication. Har siden 2005 været partner i Kvistgaard+HIRD, som arbejder med turisme-, oplevelses- og forretningsudvikling. Kvistgaard+HIRD står bag en lang række analyser, oplevelsesdesigns, strategier, planer og politikker for både offentlige og private kunder i hele landet. Han står sammen med John Hird bag en række forskningsprojekter og -artikler om bl.a. digital parathed og danske turismevirksomheders holdninger til og interesse for grøn omstilling, danske kystbyers struktur, danske museers fremtidige udfordringer og udvikling af oplevelsesrum. Han er forfatter til en række bøger om bl.a. turisme og kommunikation. Peter holder mange foredrag om turisme og oplevelsesøkonomi, og bruges i mange sammenhænge som moderator på konferencer.

Jan Glæsner Kyhnau, adjunkt ved Eksport og Markedsføringsuddannelserne, UCN. Har omfattende erfaring med markedsføring og forretningsudvikling både som underviser og som markedsstrategi- og kommunikationsrådgiver. Strategic director og medstifter af Danmarks første mobile marketing bureau. Arbejder nu med bæredygtige forretningsmodeller. Early adaptor af BMCanvas metoden og medlem af Osterwalders Pre-reader Team. Har bidraget til flere udgivelser om markedsføring og forretningsudvikling bl.a. bestselleren Value Proposition Design.

Morten Nørgaard, cand. IT i Oplevelsesdesign ved AAU. Lektor ved Serviceøkonomuddannelsen, Professionshøjskolen UCN. Underviser primært inden for sport og event management, oplevelsesøkonomi og organisation og ledelse. Har interesse indenfor sport og event udvikling og tendenser, og været involveret i arbejdet med Idrætsmødet i Aalborg og evalueringen af DGI Landsstævnet 2017 samt bidraget til Erasmus+ projektet Internationalization of the Sport Vo-

lunteers Movement SCULT.com og ledet Erasmus+ undersøgelsen New Age of Sport Management Education in Europe 2017-19.

Jens Peter Sørensen, cand.mag. i historie og idræt. Lektor emeritus med erfaringer fra alle uddannelsesniveauer i Danmark. Senest forsker og underviser ved Sport management, UCN med fokus på videnskab og metode, sport og samfund og kultur.

Leder af Erasmus+ projektet New Age of Sport management Education (NASME) 2017-19. Medforfatter til de danske bidrag i undersøgelsen.

Forsker og sport analytiker med særlig interesse for arbejdsmiljøet i professionel fodbold. Publikation "Bedre fodbold - bring hjernen i spil" 2011 (sammen med Jens Tang Olesen og Bertil Bjørkman). Artikler om arbejdskulturen i fem europæiske ligaer 2018.

Artikler om sportens kultur og placering i det danske samfund.

Publikation om talentmiljøer i Danmark "Talenternes Paradis - bring hjerner og hjerter i samspil" 2020 (sammen med Jens Tang Olesen og Jakob Borup).

Helle Aaen, cand.oecon., produktionsplanlægger ved Nordjyllandsværket, tidl. adjunkt ved Eksport og Markedsføringsuddannelserne, UCN. Som tidligere privatkunderådgiver i Danmark og *private banker* i Schweiz, har hun mange års erfaring i arbejdsgangene i banksektoren. Hertil kommer erfaringer med *trading* på el-markedet, som tilsammen giver hende et overblik over den finansielle sektor, dens indvirkninger og udfordringer.