



SAMFUNDS- RELEVANT FORSKNING PÅ CBS

14 UDVALGTE CASES

SAMFUNDSRELEVANT FORSKNING PÅ CBS

**SAMFUNDSRELEVANT
FORSKNING PÅ CBS**
14 udvalgte cases

DENNE PUBLIKATION BYGGER PÅ EN
RAPPORT UDARBEJDET AF OPERATE A/S
FOR CBS MED HENBLIK PÅ FORMIDLING.

SPØRGSMÅL OM CASES KAN RETTES TIL
DEN ANSVARLIGE FORSKER.

SEPTEMBER 2014

FORORD

Denne publikation giver en række eksempler på, hvordan den forskning der produceres på CBS, direkte finder anvendelse i dansk erhvervsliv og i samfundet generelt. Der er naturligvis tale om enkeltstående eksempler, men princippet for udvælgelsen er, at de alle illustrerer, hvordan samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk forskning på mange forskellige niveauer kan betyde en afgørende forskel for de involverede virksomheder. Eksemplerne spænder vidt: Vi har opdelt dem i fire grupper.

SAMFUNDSRELEVANS

De første 4 cases illustrerer indflydelsen af CBS' forskning på samfundsniveau.

I det første eksempel har analyser leveret af en CBS-forsker bidraget til at øge chancen for, at det unikke danske realkreditsystem bliver godkendt af EU, hvorved det økonomiske fundament for tusindvis af boligejere kan sikres i fremtiden.

Næste eksempel har sat sine spor i den politiske debat. Det er en CBS-forsker, som har foreslået, at begrebet velfærdsstaten erstattes af begrebet konkurrencestaten. Den politiske debat, der er affødt heraf, har allerede haft betydelig indflydelse på dansk velfærds politik, beskæftigelses- og arbejdsmarkedspolitik, dagpenge og kontanthjælp, samt skatte- og finanspolitik.

De næste to eksempler omhandler ledelse og viser effekten af CBS' forskning på organisering af processer i byggesektoren og på ældreområdet.

MEDARBEJDERE SOM RESSOURCER

De næste 2 cases handler om en af virksomhedens vigtigste ressourcer, nemlig medarbejderne.

Et eksempel viser, hvordan systematisk analyse af HR-data kan give virksomheden et bedre billede af de menneskelige kompetencer, den råder over og dermed danne grundlag for bedst mulig anvendelse af de menneskelige ressourcer til optimering af virksomhedens mål.

Et projekt beslægtet hermed kortlægger, hvordan belønning og incitamenter påvirker ledelsen i børsnoterede virksomheder.

RELATIONER

De efterfølgende 4 cases handler om relationer mellem forskellige virksomheder og mellem virksomheder og eksterne partnere, eksempelvis forskningsinstitutioner og investorer.

To af eksemplerne handler om medicinalbranchen og viser på hver sin måde, hvordan nye modeller for organisering og kontraktlige aftaler om forsknings-samarbejder kan optimere produktudviklingen og minimere juridiske konflikter.

Et eksempel viser, hvordan forskerne gennem inddragelse af en stor dansk virksomheds direktion og bestyrelse i deres indsigt om virksomheden har medvirket til at præge virksomhedens værdier og globale strategiudvikling.

Endelig viser et eksempel betydningen af årsrapporten som kommunikationsværktøj over for centrale eksterne interessenter, herunder virksomhedens potentielle investorer.

KUNDEINVOLVERING

De sidste 4 cases omhandler alle relationen til virksomhedens kunder. Dels ved at involvere kunder og brugere direkte i innovationsprocessen af nye produkter og services, dels ved at udnytte kundernes produktoplevelse som udgangspunkt for branding af dansk møbeldesign.

Et eksempel viser, hvordan virksomheden gennem systematisk anvendelse af kundeklager kan blive klogere på kundernes behov, og et andet hvordan dialog med kunderne gør virksomheden i stand til at tilbyde mere forståelig og relevant forbrugsinformation.

God fornøjelse med læsningen!

INDEKS

SAMFUNDSRELEVANS CASE 1-4

CASE 1 Likviditeten af danske realkreditobligationer	8
CASE 2 Konkurrencestaten	10
CASE 3 Ledelse i byggeriet	12
CASE 4 Tværgående ledelse på ældreområdet	14

MEDARBEJDERE SOM RESSOURCER CASE 5-6


CASE 5 Analyse af human kapital - Human Capital Analytics	18
CASE 6 Incitamentsafklønning	22

RELATIONER CASE 7-10

CASE 7 Værdiskabende samarbejde mellem universiteter og industri	26
CASE 8 Strategisk samarbejde i medicinalbranchen	30
CASE 9 C-dag - forskning omsat til strategisk ledelse i virksomheden	32
CASE 10 Værdien af årsrapporten	34

KUNDEINVOLVERING CASE 11-14

CASE 11 Brugerdriven innovation	38
CASE 12 Design framing	40
CASE 13 Kundeklager som strategisk ressource for virksomheden	42
CASE 14 Fair Speak - relevant og forståelig forbrugerinformation	44



**CASE 1-4
SAMFUNDS-
RELEVANS**

CASE 1:

Likviditeten af danske realkreditobligationer

Finanskrisen i 2008 medførte likviditetsproblemer, som truede en lang række banker på livet. Da de internationale finansmarkeder gik i stå på grund af krisen, havde bankerne svært ved at skaffe likviditet. Dermed opstod en situation, hvor bankerne ikke kunne udbetale penge til deres indskydere og gældshavere. For at redde den finansielle sektor fra sammenbrud var regeringerne og centralbankerne derfor nødt til at stille store mængder likviditet til rådighed for de privatejede banker.

Den situation ønsker man fra politisk side at undgå i fremtiden. For at mindske risikoen har man fra politisk side øget kravene til, hvor mange likvide aktiver bankerne skal ligge inde med. Det vil sige værdipapirer, som kan sælges hurtigt og uden problemer, hvis banken har brug for at skaffe likviditet. Dermed vil bankerne i en evt. ny krise have mere likviditet at stå imod med.

Bag en del af de skærpede krav til bankerne står Baselkomiteen, som blandt andet omfatter nogle af EU's største medlemslande, herunder Tyskland og Frankrig.

Blandt de nye regler er, at banker skal have en reserve af superlikvide aktiver. Det kan være kontanter eller statsobligationer udstedt af et land med høj kreditværdighed, da en sådan altid vil blive betragtet som et sikkert papir og derfor altid vil kunne afhændes nemt og hurtigt. Det afgørende spørgsmål i den

forbindelse er, hvad der kan betragtes som superlikvide værdipapirer.

De nye regler har sat det danske realkreditmarked i en presset situation. Reglerne fra Baselkomiteen lægger nemlig ikke op til, at danske realkreditobligationer bliver betragtet som superlikvide. Det vil gøre realkreditobligationer mindre attraktive for både danske og udenlandske banker og dermed få kursen til at falde og renten på danske boliglån til at stige.

Danmark er ikke medlem af Baselkomiteen og er ikke bundet af beslutningerne her, men da de store EU-medlemslande er med, er der betydeligt politisk pres for at indføre tilsvarende regler på EU-plan. Den proces er i gang og forventes afsluttet i løbet af 2014.

RESULTAT

Konklusionen af studiet er, at danske realkreditobligationer er lige så likvide som danske statsobligationer og dermed superlikvide.

Den konklusion bekræfter det billede, som findes i det danske realkreditmarked, og som både danske politikere og Nationalbanken gennem længere tid har fremført i EU. Dermed har de danske myndigheder nu fået et solidt og forskningsbaseret empirisk grundlag for påvirkningsarbejdet.

Konklusionerne er blevet formidlet til både Bank for International Settlements, som huser Baselkonventionen, og til den europæiske bankmyndighed EBA. Begge steder er resultaterne blevet anerkendt fagligt og brugt i det videre lovforberedende arbejde.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL: **Likviditeten af danske realkreditobligationer**

FORSKER OG INSTITUT/CENTER: **Lektor Jens Dick-Nielsen, Institut for Finansiering**

SAMARBEJDSPARTNER: **Nationalbanken, Bank for International Settlements, Nykredit, Realkredit Danmark, Realkreditrådet med flere**

PROJEKTTYPE: **Forskningsstudie udført i samarbejde med Nationalbanken og Bank for International Settlements.**

KONTAKT: **Jens Dick-Nielsen: jdn.fi@cbs.dk**

EBA spiller en central rolle i udarbejdelsen af fremtidig europæisk bankregulering. Det er EBA, som har udarbejdet den tekniske rapport, som danner baggrund for de politiske drøftelser i EU om ny bankregulering. I EBA's tekniske rapport, som blev offentliggjort i december 2013, bliver de danske resultater anerkendt som retvisende for vurdering af danske realkreditobligationers likviditet, og dermed anerkendes danske realkreditobligationer som superlikvide i kraft af den udførte forskning.

I EBA besluttede man som konsekvens af det danske studie, at alle EU-lande skulle gennemføre et tilsvarende studie efter samme metode, som er udviklet af Jens Dick-Nielsen i samarbejde med de øvrige partnere i projektet. Dermed er likviditeten af obligationer i alle EU-lande – plus en række andre lande – i dag analyseret ved hjælp af en fælles fremgangsmåde.

Den politiske proces i EU er fortsat i gang (marts 2014), og det vides lige nu ikke, hvad den endelige løsning bliver i forhold til, hvilke værdipapirer der anerkendes som superlikvide.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Projektet har givet flere væsentlige samfundsvidenskabelige bidrag: Projektet har givet et meget vigtigt empirisk bidrag. Gennemgangen af samtlige danske realkreditihandler har betydet en bearbejdning og analyse af et omfattende datamateriale, som indeholder megen information om finansieringen af det danske boligmarked og dermed om et af de væsentligste finansmarkeder i Danmark.

Projektet har også bidraget med en metode til at bearbejde og forædle data om obligationshandler, som efterfølgende er anvendt til tilsvarende analyser i alle europæiske lande.

Endelig har projektet bidraget til det løbende faglige arbejde med at udvikle begreber og tilgange til analysen af værdipapirers likviditet.



Jacob Gyntelberg, Principal Economist, Bank for International Settlements:

Der er en hel del nationale forskelle i debatten om, hvad man kan tage med som superlikvide værdipapirer. Danmark har et meget stort realkreditobligationsmarked. Det er meget større end statspapirmarkedet, så det er vigtigt for bankerne og for boligmarkedet og dermed for politikere og centralbank, at danske realkreditpapirer får en fair behandling under de nye spilleregler.

I efteråret 2008 og foråret 2009 vidste man meget lidt om likviditeten af forskellige værdipapirer. Jeg talte med ledelsen i Nationalbanken, nogle af professorene på CBS og folk i bankerne i Danmark og fandt ud af, at der var ekstremt lidt empiri og meget lidt viden om dette.

CBS tilbyder en ekspertise og en arbejdskraft, som hverken findes i centralbanker eller finanstilsyn i forvejen. Jeg har selv arbejdet i den danske realkreditsektor og havde ekspertise herfra, så jeg var dansk realkreditekspert, men jeg havde ikke adgang til den empiriske og statistiske styrke, som Jens kom med.

Sender man noget ud til alle verdens centralbanker og finanstilsyn, skal det være på internationalt niveau. Der er jeg som kunde ret krævende. Vi kan kun bruge analyser, der har meget høj faglig kvalitet.

CASE 2: Konkurrencestaten

Den politiske og især den økonomiske globalisering rejser spørgsmålet om, hvordan centrale, samfunds bærende institutioner og aktører i Danmark skal forholde sig til den nye økonomiske konkurrence. Et vigtigt omdrejningspunkt for den debat har de seneste år været begrebet om konkurrencestaten, som er udviklet og lanceret af professor *Ove Kaj Pedersen*.

Tesen er, at konkurrencestaten er ved at træde i stedet for velfærdsstaten. Ikke nødvendigvis ved at afskaffe velfærdsstaten, men ved at ændre på nogle grundlæggende elementer.

Kernen i begrebet om konkurrencestaten er, at lande og nationer konkurrerer mod hinanden på deres evne til at få gjort deres arbejdskraft så kompetent og så arbejdsdygtig som muligt, og deres kapital så aktiv og investeringsdygtig som muligt. Det har konsekvenser på en lang række politikområder. Blandt de centrale skift er:

- Beskæftigelses- og arbejdsmarkedspolitikken fokuserer på at bringe flest muligt i arbejde med det bedste mulige resultat for den fælles, nationale konkurrenceevne.
- Socialpolitikken fokuserer på at hjælpe folk væk fra en position uden for arbejdsmarkedet og i stedet gøre dem til aktive bidragsydere.
- Kultur- og uddannelsespolitikken fokuserer i stigende grad på faglighed i uddannelse for at skabe markedsrelevante færdigheder. Det sker på

bekostning af et uddannelsessystem med fokus på den personlige, almene dannelse, og det udfordrer menneskesynet i uddannelsesinstitutionerne og i de kulturelle institutioner.

Overgangen til konkurrencestaten betyder, at en lang række etablerede institutioner og aktører er nødt til at se på sig selv og deres egen rolle i samfundet med nye øjne. Det gælder for eksempel fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer, offentlige organisationer, uddannelsesinstitutioner og kulturinstitutioner.

RESULTAT

Både fagforbundet FTF centralt og en lang række af FTF's medlemsorganisationer har inddraget viden om konkurrencestaten, institutionelle betingelser for konkurrence og forandringerne i indflydelsesveje i udarbejdelsen af strategier:

- Bidrag fra Ove Kaj Pedersen spillede en væsentlig rolle i det fælles arbejde mellem FTF og LO om oplægget "Udfordringer for fagbevægelsen frem mod 2020" fra oktober 2013.
- Organisationen har brugt viden om konkurrencestaten til at få mere fokus på de nye politiske påvirkningsmuligheder, som er opstået i de senere år, blandt andet gennem en lang række oplæg for formænd i organisationen.
- Viden om samspillet mellem den offentlige og den private sektor er

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:

Konkurrencestaten

FORSKER OG INSTITUT/CENTER:

Professor Ove Kaj Pedersen, Department of Business and Politics

SAMARBEJDSPARTNER:

FTF, AU og mange andre

PROJEKTTYPE:

Bog og en lang række indlæg for organisationer, universiteter og medier inden for CBS World Class-projektet SONIC: Sources of National Institutional Competitiveness

KONTAKT:

Ove Kaj Pedersen: op.dbp@cbs.dk

blevet brugt i interne diskussioner, blandt andet til at lægge en strategi for FTF's holdning til udlicitering og offentligt privat samarbejde, som gør organisationen bedre rustet til at byde ind i den politiske debat.

På Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU) anerkender man den indflydelse, bogen og begrebet konkurrencestaten har haft, både på den politiske og den forskningsmæssige debat. Ifølge *Claus Holm*, lektor og viceinstituttleder for forskning, DPU, Aarhus Universitet, er der tale om en debat, som fylder stadig mere blandt uddannelsesforskere, men også blandt praktikere, og det er en debat, der spidser stadig mere til og tiltrækker sig meget bred opmærksomhed. Bogen om konkurrencestaten har med andre ord sat en dagsorden inden for uddannelsesverdenen og uddannelsesforskning.

PERSPEKTIVER

Bogen om konkurrencestaten bliver første bind i en trilogi af Ove Kaj Pedersen. De tre bind tager henholdsvis en diagnostisk, en historisk og en filosofisk tilgang til studiet af den danske stat og de danske institutioner.

Andet bind får titlen "Markedsstaten" og udkommer i maj 2014. Den kommer til at handle om, hvordan markedet kommer til Danmark og bliver dannet gennem en lang række af politiske beslutninger i en historisk proces, som er særlig for Danmark.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningsprogrammet SONIC på CBS har fokuseret på den betydning, som et lands institutioner har for konkurrenceevnen og dermed landets mulighed for at få succes under de forandrede vilkår for den globale konkurrence. Her er det afgørende, hvordan beslutningstagere i de danske institutioner på arbejdsmarkedet, i uddannelsessektoren og andre steder forstår Danmarks særlige fordele i den internationale konkurrence, og hvordan de tilpasser institutionerne til det ydre pres, som kommer fra globaliseringen og overgangen til en konkurrencestat. Bogen om konkurrencestaten udkom på Hans Reitzels forlag i 2011. Den kommer i anden udgave, som er ved at blive skrevet. Den nye udgave vil blandt andet omfatte resultater fra et nyt forskningsprojekt med internationale sammenligninger af velfærdspolitikens udvikling fra 1990 til i dag.

Herudover har Ove Kaj Pedersen udarbejdet en lang række artikler og bidrag om konkurrencestaten og den institutionelle konkurrenceevne, ligesom der i projektet SONIC er gennemført en lang række forskningsprojekter om institutionel konkurrenceevne.

I april 2014 udkom også "The National Origins of Policy Ideas. Knowledge Regimes in America, France, Germany, and Denmark" fra Princeton University Press, som er forfattet af John L. Campbell og Ove K. Pedersen, blandt andet inden for rammerne af SONIC-projektet.

”

Bente Sorgenfrey, formand, FTF:

Globaliseringen rammer også vores medlemmer i FTF. Måske ikke så hårdt som for eksempel i eksportvirksomheder, men for eksempel vores medlemmer i den finansielle sektor, i flybranchen og konstruktører i byggeriet. Frem for at sætte barrierer op og sige at vi er rigtigt bange, så prøver vi at arbejde aktivt og positivt med globaliseringen og se på vores muligheder.

Ove Kaj Pedersens forskning har en klar styrke: Det er en viden, man ikke bare kan affærdige. Der er belæg for, hvad der siges. Jeg har købt hans bog om konkurrencestaten til alle vores formænd og deler flittigt ud af den. Vi har også flere gange fået lavet kortere forskningsnotater på måske 20 sider, som folk kan læse for at forstå et bestemt emne.

”

Bjarne Corydon, Finansminister:

Mit udgangspunkt som politiker er min overbevisning om at skabe et stærkt samfund, hvor vi passer på hinanden, skaber arbejdspladser og udvikler velfærd, samtidig med at der er styr på økonomien. Men man kan ikke nå det mål uden at tage bestik af virkeligheden, og de udfordringer vi står over for. Det skal ske med udgangspunkt i nogle sobre og skarpe analyser. Her har bl.a. Ove Kaj Pedersens arbejde med institutionel konkurrenceevne og konkurrencestaten været god læsning for mig. Vi vil have, at folk skal have fri og lige adgang til de institutioner, som danner fællesskabet. Vi bruger derfor ekstra penge på f.eks. undervisning og sundhed, fordi vi har et højere ambitionsniveau for vores samfund end at forvalte det bestående. Vi flytter ressourcer fra forsørgelse til indsats, så folk får reel mulighed for at skabe deres egen tilværelse, i stedet for at være passive modtagere. Vi må som socialdemokrater aldrig læne os tilbage og konstatere, at nu er det fuldendt. At nu er vores samfund, som det skal være. Samfundet har altid været i bevægelse, og det samme skal vi være, så vi aktivt sætter retningen for, hvor det skal bevæge sig hen.

”

Claus Holm, lektor og viceinstituttleder for forskning, DPU, Aarhus Universitet:

I uddannelsesverdenen diskuterer man skiftet fra velfærdsstaten til konkurrencestaten. Diskussionen har delt vandene. I velfærdsstaten var man optaget af dannelse. Man var beskyttet i uddannelsessystemet med henblik på at modne og realisere sin personlige dannelse. I konkurrencestaten er man optaget af kundskaber, som er sammenlignelige internationalt i f.eks. PISA-undersøgelser og det væddeløb mellem stater, som er sat i gang. Denne type af diskussion – og diskussionen af denne måde at dele verden op på – bevæger sig igennem hele uddannelsessystemet, lige fra dagtilbud og op.

CASE 3:

Ledelse i byggeriet

I byggeriet er produktet en stor, kompliceret, fysisk konstruktion, og arbejdet er organiseret i projektfrem. Det kræver en omfattende planlægning, hvilket igen forudsætter meget præcise mål og detaljerede specifikationer. I en turbulent og kompliceret social og økonomisk virkelighed er præcise mål og detaljerede specifikationer risikofyldte, og derfor er der kommet større og større fokus på ledelse i byggeriet.

Det gælder ikke blot på selve byggepladsen, men i hele værdikæden fra arkitektkonkurrence til bygningen står færdig og brugerne kan starte med at bruge den. I byggeriet som i alle andre komplekse processer, er der en mængde processer, der er åbenlyse og let kan planlægges, men der er endnu flere processer, som er afledt af den konkrete situation, og som er helt afgørende for, om projektet lykkes og produktiviteten er god. Det er summen af processer, både de planlagte og de mere spontane, som professor *Kristian Kreiner* sætter fokus på.

I 2002 bad *Arkitektforeningen CBS* om at oprette en MBA om ledelse i byggeriet. MBA BYG var i første omgang kun tænkt for arkitekter, men *Kristian Kreiner* vidste fra sine tidligere studier af byggeriet, at dets systemiske problem kun vanskeligt løses gennem isolerede og lokale forbedringer. Derfor udvikledes MBA BYG til at være for ledere fra alle dele af byggeriet. Lige fra arkitekter, ingeniører og entreprenører til planlæggere og ejendomsforvaltere.

MBA BYG-uddannelsen gjorde *Realdania* interesseret i at udvikle en større indsigt i den samlede værdiprocess. Fonden gav derfor 25 mio. kr. til at oprette et center, der over en femårig periode skulle undersøge ledelse i byggeriet fra arkitektkonkurrencer til den færdige bygning. Centret blev fortsat i yderligere 3 år ved en ekstrabevilling. De deltagende universiteter bidrog selv med betragtelige beløb i form af forskernes arbejdstid og overhead-omkostninger. Budgettet er også i international sammenhæng stort, hvilket har gjort det muligt både at se på hele værdikæden, men også at bruge etnografiske metoder til at samle empiri.

RESULTAT

Centret har i stigende omfang leveret den nødvendige viden og tilhørende svar på brugernes spørgsmål. Mere end 10 arrangementer om året i næsten 10 år indikerer, at et meget stort antal praktikere er blevet inspireret og har fået nye input.

En af konklusionerne fra mange analyser har været, at der er mange flere processer end dem, der er beskrevet i kontrakten og risikostyringen. Der er derfor risiko for ledelse baseret på tilfældige faktorer. F.eks. viser flere analyser, at fejl og forsinkelser oftest ikke opstår intenderet, men fordi aktører tolker situationen uhensigtsmæssigt. Straf og sanktioner virker på folk, som laver fejl, men ikke på folk, som tager fejl, synes at være konklusionen. Forskerne har derfor

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	Ledelse i byggeriet
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	Professor Kristian Kreiner, Institut for Organisation
SAMARBEJDSPARTNER:	Realdania, Byggherreforeningen, JJW Arkitekter m.fl.
PROJEKTTYPE:	Forskningscenter og forskningsformidling
KONTAKT:	Kristian Kreiner: kk.ioa@cbs.dk

kunnet sætte spørgsmålstegn ved selve grundlaget for at lede i byggeriet. Med et ganske omfattende forskningsforløb over næsten 10 år er der en væsentlig mængde af analyser, rapporter, seminarer og konferencer for både teoretikere og praktikere. To eksempler er dog særligt interessante at drage frem.

1. Månedlige workshops for byggeriets parter igennem hele centrets levetid
2. Dialogdøgnet "Et døgn i elfenbenstårnet" i 2006

Ad. workshops

For at understrege centrets stærke fokus på praktikerne har der igennem hele centrets levetid været afholdt en fast, månedlig workshop for deltagere fra alle dele af byggeriet. På hver workshop har en af forskerne tilknyttet centret præsenteret et nyt stykke forskning, der har kunnet bruges som oplæg for en diskussion. Deltagerne fra alle dele af byggeriet, fra arkitekter over bygherrer til entreprenører har derfor fået et forum, hvor de har kunnet diskutere deres samarbejde på baggrund af helt ny forskning. Emnerne har været alt fra design af arkitektkonkurrencer til statistiske beregninger i løbet af byggeprocessen. Deltagerne har derfor også fået mulighed for at få ny viden om områder, som de ikke til daglig arbejder med.

Ad. "Et døgn i elfenbenstårnet"

I foråret 2006 samlede Kristian Kreiner og Center for Ledelse i Byggeriet 34 topfolk i byggeriet til en intensiv 24-timers seance, der for alvor satte centret på kortet. I løbet af de 24 timer blev deltagerne dels udfordret på deres viden omkring deres arbejde, dels fik de lejlighed til at diskutere med praktikere fra andre dele af værdikæden. Fælles for alle arrangementer har været, at forskerne har stillet viden om processerne til rådighed og dermed stillet spørgsmål til, om det var den bedste proces. Det har været helt afgørende for Kristian Kreiner og resten af forskerne ikke at komme med svarene på de mange spørgsmål, de har stillet. De har alene observeret, beskrevet og stillet spørgsmål. Svarene har det været op til deltagerne selv at komme med.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningen har på mange måder været banebrydende i en international forskningssammenhæng på grund af både omfang og metode. Projektet har kørt i næsten 10 år og i høj grad været baseret på observation af praksis fremfor traditionelle interviews.

Forskningen fra centret er derfor blevet optaget som artikler i peer-reviewed tidsskrifter og som oplæg ved internationale konferencer.



Hanne Ullum, udviklingschef, Bygherreforeningen:

Rigtig mange byggerier afgøres ved udbud, og det afspejles blandt andet i de samarbejdsrelationer, som vi skal forholde os til. Vi kan ikke længere opbygge langvarige relationer. Vi skal derfor vide mere om processerne, for at vi bedre kan navigere i det 'kaos', som en kompleks proces i et byggeprojekt indebærer.

Vi har brug for folk, der som Kristian Kreiner stiller spejlet op foran os og udfordrer vanetænkningen. Så vi får nogle andre vinkler på, hvad der sker i byggeprocesser og relationer i byggeriet og ikke bare, hvad vi tror der sker, eller hvad vi ville ønske, der skete.

Vi sætter stor pris på Kristian Kreiners forskning i centret. Centret sætter spørgsmålstegn ved mange af byggeriets vaner og traditioner. F.eks. effekten af budgetter, som indeholder så mange ubekendte elementer, at det kan hævdes, at det er vanskeligt at styre efter. Det rejser for os i hvert fald spørgsmål om, hvilke processer det kræver undervejs i processen, uden at der dog er entydige svar på dette.

Kristian Kreiners forskning har vist, at det vi rent faktisk opfatter som en succes ikke altid er de projekter, der bliver leveret inden for pris og tid, men at det vigtigste for de involverede parter var det samlede resultat og en god proces. Det udfordrer vores måde at tænke målsætninger på!



Anders Holst Jensen, ejer, JJW Arkitekter:

Der er ingen, der indtil nu har forsket i arkitektkonkurrencer ud over Kristian Kreiner. Den viden er i sig selv helt afgørende for, hvordan vi strategisk kan arbejde med konkurrencerne, der jo er den helt store kilde til arbejde for arkitektfirmaer.

De har bragt forskningen i øjenhøjde ved deres workshops og seminarer. Det har været rigtig givende, at de har brugt rapporterne og analyserne som en anledning til at få byggebranchens parter til at sidde sammen og diskutere den måde vi arbejder sammen på. Det har været med til, at vi nok har åbnet øjnene og ser, at verden er mere kompliceret end som så.

Centrets arbejde har været en sten i skoen i forhold til den selvforståelse, vi har. Det har derfor givet anledninger til at stoppe op og reflektere over, om vi gør tingene på den mest hensigtsmæssige måde. De har aldrig leveret løsninger, men de har stillet de rigtige spørgsmål. De har dermed anfægtet en hel masse af det, som vi ikke har sat spørgsmålstegn ved før.

Helt konkret har det betydet meget for, hvordan vi deltager i arkitektkonkurrencer. Vi er blevet mere strategiske i forhold til at levere det bud, som vi selv tror på, frem for at prøve at lave noget, som vi tror, bedømmerne vil synes om. Vi kunne kort sagt ikke være så strategiske uden Kreiners forskning i bagagen.

CASE 4:

Tværgående ledelse på ældreområdet

Det kommunale ældreområde er i de sidste 20 år i stigende grad blevet organiseret i adskilte enheder eller siloer. Det skyldes både krav om frit valg og udlicitering, og at flere opgaver med f.eks. genoptræning og rehabilitering er flyttet over til kommunerne.

Denne udvikling har haft nogle uheldige konsekvenser:

1. Kommunerne spilder ressourcer, fordi velfærdsløsningerne ikke er godt nok koordineret.
2. Borgeren oplever en dårlig kvalitet fra kommunens side, f.eks. at skulle give de samme oplysninger mange gange, eller at specialisterne ikke kender hinandens planer og ikke tager hensyn til det.

For at modvirke fragmenteringen begynder kommunerne i stigende grad at se på kvalitet, som den opleves af den enkelte ældre. Det stiller velfærdslederen over for to udfordringer:

1. Understøtte de specialiserede fagligheder, som leverer hver deres del af ydelsen og samtidig skabe sammenhæng på tværs mellem fagligheder.
2. Leve op til standarder, som de er defineret i loven eller vedtaget i kommunen, og samtidig skabe individuelle løsninger ved at udvise fleksibilitet og finde løsninger i situationen til den enkelte borger.

CBS' velfærdsforskning har hjulpet med at finde løsninger på disse udfordringer.

Projektet har omfattet 14 ledelseseksperimenter, hvor man gennem daglige 'borgerrejser' med den enkelte borger afdækkede forskelle mellem lederes og borgers opfattelse af kvalitet og dermed gav de enkelte personalegrupper en bedre forståelse for, hvordan de gennem fleksibilitet og samarbejde kan forbedre velfærden.

RESULTAT

Det samlede projekt har resulteret i et 'Next Practice' katalog, som Kommunernes Landsforening har udsendt til landets kommuner. KL arbejder videre med projektets tanker i strategispillet 'Det nære sundhedsvæsen', i projektet 'Fremfærd' og 'Væksthus for Ledelse'. Projektet har allerede haft synlige resultater.

Et konkret ledelseseksperiment i Aalborg har haft følgende resultater:

- Det har ifølge en leder skabt mere livskvalitet til borgerne på grund af den indflydelse, de har fået på deres eget forløb. Det fremgår af den evaluering af projektet, som er gennemført.
- Erfaringerne fra projektet er godt i gang med at blive udbredt til hele ældreområdet i Aalborg kommune,

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:

Tværgående ledelse på ældreområdet

FORSKER OG INSTITUT/CENTER:

Justine Grønbæk Pors, Center for Skole- og Velfærdsledelse, Marie Ryberg Larsen, Niels Åkerstrøm Andersen og Holger Højlund (alle fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi) har også leveret input på forskellige stadier i projektet.

SAMARBEJDSPARTNER:

Aalborg Kommune, Holbæk Kommune, KL

PROJEKTTYPE:

Projekt under Videncenter for Velfærdsledelse med Aalborg kommune som projektejer og KL som projektleder

KONTAKT:

Justine Grønbæk Pors: jgp.mpp@cbs.dk

der beskæftiger 3800 medarbejdere. Hele forvaltningen skal omorganiseres i 2014, og her er det besluttet, at borgerrejsen skal være en af de metoder, man arbejder efter fremover.

- Metoden er allerede i efteråret 2013, inden projektets afslutning, taget op i en anden enhed, der arbejder med visitation af ydelser. Her har man sparet 600.000 kr. på at sende en medarbejder på kursus for i stedet at investere pengene i at købe medarbejdere fri på tværs af faglige områder for at arbejde med metoden. De foreløbige resultater peger på, at arbejdet er blevet mere koordineret og vil betyde en ressourcibesparelse, lyder det fra Aalborg kommune.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Projektet har bidraget med yderligere konkrete resultater om velfærdsledelse, som understøtter den bredere forskningsdagsorden, som allerede forfølges på Center for Skole- og Velfærdsledelse. Specifikt har projektet bidraget med viden om, hvad fleksibilitet betyder for velfærdsledelse i den offentlige sektor.

Hvordan tillader man den nødvendige fleksibilitet, som skal til for at tage udgangspunkt i den enkelte borgers behov, uden at blive overvældet af muligheder og valg?

En kommende bog af Niels Åkerstrøm Andersen og Justine Grønbæk Pors udgives på Hans Reitzels forlag med titlen "Velfærdsledelse. Mellem styring og potentialisering".

En kommende bog af Justine Grønbæk Pors udgives på Nyt fra Samfundsvidenskaberne med titlen "Støjende styring". En artikel i Journal of Management and Organization History af Niels Åkerstrøm Andersen og Justine Grønbæk Pors er antaget og udkommer i 2014 med titlen "Playful Membership: Embracing an unknown future".

Yderligere en artikel af Niels Åkerstrøm Andersen og Justine Grønbæk Pors med titlen 'Playful Organisations. Undecidability as a Scarce Resource' er fortsat under review.



Jacob Møller, chefkonsulent, KL:

Udfordringen ved specialisering i søjler er, at borgerne risikerer en meget fragmenteret service fra kommunen. Den enkelte specialist tager stilling til det, vedkommende er specialist på. Ingen koordinerer på tværs og har helhedsblik på borgeren. Det kan være suboptimerende ift. opgaveløsningen og give dårlig kvalitet for borgeren, der skal give de samme oplysninger mange gange eller oplever at blive kastebold uden sammenhæng.

Fra vores perspektiv står CBS meget stærkt og nogle gange nærmest alene i at have forskning inden for velfærdsledelse og velfærd.

WEDDAYS

EVERY

SUMMER

SOURCE

ARB
LE
RES
SER

**CASE 5-6
MEDARBEJDERE
SOM
RESSOURCER**

CASE 5:

Analyse af human kapital - Human Capital Analytics

HR er et forretningsområde, hvor beslutninger kun i begrænset grad er baseret på data og analyse.

Det er først indenfor de seneste 5-10 år, at HR-afdelinger er blevet presset til at dokumentere deres effekt på opnåelsen af virksomhedens strategiske mål. Det har sat gang i en bevægelse, hvor HR er ved at ændre fokus fra personaleadministration til at være en strategisk afdeling med ansvar for processer, som er centrale for forretningsstrategien. Det betyder imidlertid også, at HR i stigende grad bliver mødt med krav om at kunne dokumentere effekt baseret på dataanalyse i stedet for kun at basere sig på erfaringer, faglige vurderinger eller – i værste fald – rene mavefølelser.

HR har gode forudsætninger for at arbejde langt mere databaseret. Virksomheder ligger ofte inde med store datamængder, som kan nyttiggøres langt bedre, end det sker i dag. Ved at basere sig på data og analyse kan HR-funktionen ruste sig til at spille en strategisk rolle i virksomheden.

I den nyligt etablerede Human Capital Analytics Group på CBS indgår forskerne et formaliseret samarbejde med virksomheder på dette område. Afsættet for samarbejdet er de data, som virksomhederne selv har opsamlet. Det er for eksempel stamdata, data fra medarbejdertilfredshedsmålinger, målinger af kundetilfredshed, og målinger af andre forretningsrelevante indikatorer som f.eks. produktivitet, salg med mere.

De færreste virksomheder kan i praksis udnytte disse data systematisk som grundlag for HR-beslutninger. Dette kræver avancerede analytiske færdigheder og videnskabelig stringens i modelleringen og fortolkningen af resultaterne, hvis de skal udgøre et solidt fundament for evidensbaserede beslutninger.

Som del af samarbejdet stiller forskerne deres avancerede, forskningsbaserede ekspertise til rådighed ved at tilbyde hjælp til at analysere virksomhedens HR-data. Derved bliver det muligt for virksomhedsledere at tage bedre HR-beslutninger på baggrund af analyser af egne data. På den måde arbejder forskerne i Human Capital Analytics Group med at knytte teori og forskningsindsigt sammen med praksis i virksomhederne.

Forskningen bidrager således til professionaliseringen af HR samtidig med, at den udfører sin egentlige opgave med at skabe ny viden, alt sammen baseret på empirisk data af høj kvalitet.

RESULTAT

Det første samarbejdsprojekt, som er gennemført i samarbejde med en virksomhed, havde fokus på medarbejdere udstationeret i udlandet. Udstationering er ofte benyttet af internationale virksomheder som en måde at overføre viden og sikre strategisk koordinering mellem hovedkontoret og de nationale kontorer. Det er dog samtidig en dyr ansættelsesform, fordi udstationeringen medfører en række ekstra omkostninger. Når regningen gøres op, kan en udstationeret medarbejder godt være 3 eller 4 gange så dyr som en lokal.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	Forskningsprojektet Human Capital Analytics
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	Professor Dana Minbaeva, Institut for Strategi og Globalisering, forskningsprojektet Human Capital Analytics
SAMARBEJDSPARTNER:	DI, NOCA, Danfoss med flere
PROJEKTTYPE:	Forskningsprojekt baseret på forskellige partnerskaber
KONTAKT:	Dana Minbaeva: dm.smg@cbs.dk

Så hvilken værdi får man reelt ud af den ekstra investering?

Human Capital Analytics gruppen fik stillet data til rådighed fra virksomheden. Der var tale om data fra en løbende måling af medarbejdernes engagement og holdning til virksomhedens værdier, blandt meget andet. Et andet datasæt indeholdt oplysninger om lederes nationalitet. Alle data var på personniveau, men anonymiseret så forskerne kunne se sammenhænge helt ned til den enkelte medarbejder.

Gennem analysen fandt forskerne dokumentation for væsentlige sammenhænge mellem udstationering og medarbejdernes engagement:

- Opstår der diskrepans mellem de officielt kommunikerede værdier fra hovedkontoret og praksis i en national afdeling, kan det have væsentlig negativ virkning for medarbejderens engagement i den nationale afdeling.
- Problemet vokser, jo længere man bevæger sig væk fra virksomhedens hovedkontor og over i en kulturel kontekst, som er anderledes.
- De negative effekter kan modvirkes ved at have en leder udstationeret, som stammer fra virksomhedens hjemland. Så stiger de ansattes motivation og forståelse for virksomhedens vision og strategi.

Forskningen peger på, at den udstationerede leder fungerer som en oversætter – og måske advokat – der kan gøre diskrepans mellem officielle værdier og lokal praksis forståelig og dermed gøre det lettere at acceptere for medarbejderne. Det holder den negative effekt på motivation og engagement i ave. På den måde fungerer udstationering som en lim, der binder organisationen sammen.

Det er en konklusion, som spiller væsentligt ind i virksomhedens strategiske diskussioner. Betragtet udelukkende ud fra et omkostningsfokus er konklusionen nemlig klar: Man skal helt holde op med at udstationere. Når virksomheder alligevel bruger det, er det ofte for, at den udstationerede kan overdrage viden og oplære sin efterfølger. Den ekstra værdi fra udstationering blev pludselig tydelig efter forskernes analyse.



**Thomas Hedegaard Rasmussen,
Vice President for HR Data & Analytics, Shell:**

HR analytics handler om at se sammenhæng mellem de eksterne resultater af omkring 100 års forskning i HR og ens egne tal og erfaringer. Derfor går der en meget lige linje fra forskningsinteresse og forskningsmetode til det, man skal gøre i praksis. Derfor er ekstern forskning også en kæmpe ressource, man direkte kan bruge i sin virksomhed.



Per Geisler Hansen, direktør, NOCA:

HR er et område, hvor man har været lidt bange for at måle på egne data. Det er lidt som om, at tal og evalueringer er noget, som HR ikke er glad for at bruge på egen indsats. Måske er man bange for, at man ikke kan dokumentere effekten af det, man laver.

Dana Minbaevas tilgang er, at man må skaffe sig de nødvendige data og den nødvendige viden til at drive professionel HR i virksomheden. Hvorfor gætte, når man kan vide?

Det er hun en stærk eksponent for, og flere og flere virksomheder begynder at se behovet. Der er dog stadig et stykke herfra til at gå ud og stille de rigtige spørgsmål og skaffe de rigtige informationer. Hvordan finder man ud af, hvad der er vigtigt at vide? Her kan forskerne hjælpe nogle af de praktikere, som er søgende.

PERSPEKTIVER

Det gennemførte samarbejdsprojekt er blot det første i en længere række. Der er således indgået aftale med Danfoss, COWI og Oticon om lignende projekter, og flere andre er på vej.

Professor *Dana Minbaeva*, Institut for Strategi og Globalisering, ser store perspektiver for en særlig dansk tilgang til HR. Hun peger på, at HR i Danmark har alle forudsætninger for at blive et strategisk forretningsområde. Det skyldes, at tilgangen til HR i Danmark har styrker, som virksomheder fra andre nationale baggrunde stræber efter. Det er for eksempel den uformelle relation mellem leder og medarbejdere, en flad beslutningsstruktur og omfattende uddelegering af ansvar.

Efter hendes mening er det eneste, der mangler i pakken, at HR-funktionen i Danmark bliver bedre til at måle og dokumentere sin strategiske betydning med data.

Direktør for NOCA (en brugerdrevet netværksorganisation for offentlige og private virksomheder) *Per Geisler Hansen* peger på, at HR har mulighed for at sidde med ved bordet i højere grad, når ledelsen taler strategi og drift. Flere og flere topledere indser ifølge Per Geisler Hansen, at man er nødt til at have HR med i processen, hvis man vil lykkes med forandringer i virksomheden. HR ved, hvor forandringsprocesser kan gå galt. Han peger ligeledes på, at øget brug af data er en væsentlig forudsætning for, at HR indtager den position, som det har potentiale til.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Samarbejdsprojektet om udstationering er blevet præsenteret ved adskillige førende internationale konferencer herunder Academy of International Business og European Academy of Management.

En artikel er netop nu under review i et af de førende forskningstidsskrifter, *Journal of International Business Studies*.

Udover at bidrage med analyse af de empiriske data bidrager artiklen også til flere forskningsdebatter om forskellige aspekter af udstationering og betydningen af kulturel afstand for internationale virksomheder.



Erik Beckmann, fagleder, HR, DI, om formidling af meta-analyser:

Human Capital Analytics Group har løst et af hovedproblemerne ved HR-analysearbejdet. Hidtil har det været et problem for travle praktikere at finde frem til de relevante forskningsresultater, og dermed har der været et hul i arbejdet med HR-analyse. Nu kan de medarbejdere, der arbejder med at sætte tal på HR og dokumentere sammenhænge mellem HR-tiltag og bundlinjeresultater finde relevante forskningsresultater på gruppens hjemmeside. Udover samlingen af relevante artikler er der også udarbejdet et "executive summary" af artiklerne, så brugerne hurtigt kan få et overblik over, om den pågældende artikel dækker behovet.



Wicky Skareløkke, HR Business Partner, Automatic Controls & Danfoss Refrigeration, om workshops:

Jeg har ved to lejligheder været så heldig at være med på en workshop, som Dana Minbaeva kørte. Begge gange kom jeg et skridt nærmere en forståelse af, hvordan vi kobler HR-data med vores strategiske forretningsmål for at finde sammenhænge mellem årsager og effekter, som vi ellers ikke havde fået øje på. Vi var i stand til at identificere udfordringer af kritisk betydning for forretningen. HCA-gruppen på CBS kunne støtte os i vores videre læring ved at underkaste vores data en stringent analyse. Det ultimative mål for os er at tage evidensbaserede beslutninger. Det var meget inspirerende at se, at det faktisk kan lade sig gøre. Jeg tvivler ikke på, at vi som HR-professionelle er nødt til at blive langt mere fortrolige med denne tilgang, og jo før jo bedre.

CASE 6:

Incitamentsafløjning

I gennem de sidste 10-15 år har der været et stigende fokus på løn til danske erhvervsledere. Lovgivere og børser i flere lande, herunder Danmark, har derfor i perioden udarbejdet regler for, hvordan de børsnoterede virksomheder skal informere om ledelsens incitamentsafløjning.

Indtil begyndelsen af 00'erne var det dog meget sparsomt, hvad offentligheden eller for den sags skyld aktionærerne i de danske børsnoterede virksomheder vidste om ledelsens incitamentsafløjning. Herunder om den var sammensat på en måde, der risikerede at gøre det mere attraktivt for ledelsen at se på kortsigtede gevinster end på virksomhedens langsigtede interesser.

Derfor tog professor *Ken L. Bechmann* udfordringen op med at forske i omfanget af incitamentsafløjning. Formålet var i første omgang at få afdækket omfanget og skabe en større transparens på området. På længere sigt er formålet at besvare spørgsmålet: *Hvordan tilrettelægges man incitamentsafløjning, så det er til gavn for alle parter?*

RESULTAT

Siden omkring år 2000 hvor stort set ingen danske virksomheder var transparente omkring incitamentsafløjning, er der kommet et veletableret regelværk, og langt de fleste børsnoterede virksomheder har integreret en transparent ledelsesafløjning, der giver aktionærer mulighed for at vurdere incitamentsafløjningen i forhold til resultaterne.

Denne proces er international og kan derfor ikke alene tilskrives Ken L. Bechmann og hans forskning, men blandt aktørerne er der ingen tvivl om, at han har spillet en afgørende rolle i udviklingen her i Danmark. Både ved at inspirere og kvalificere debatten via sin forskning og formidling, men også via helt konkrete politikforberedende opgaver, som i forbindelse med den "Åbenhedspakke" som den danske regering vedtog i 2007 – en lov som betød, at bestyrelsen i børsnoterede selskaber har pligt til at fremlægge retningslinjerne for incitamentsafløjning af bestyrelse og direktion til godkendelse på generalforsamlingen. Resultaterne bliver understreget af, at Ken L. Bechmann fortsat er en efterspurgt ekspertkilde i medierne og oplægsholder ved konferencer.

CBS' forskning har derfor i høj grad bidraget til at sætte incitamentsafløjning på dagsordenen, og både forskningen og de forskellige vejledninger har bidraget til at gøre incitamentsafløjning mere gennemsigtig i de danske virksomheder. Bidraget har dels været helt konkrete opgaver og vejledninger, men også i høj grad en løbende deltagelse i debatter og konferencer, hvor Ken L. Bechmann har præsenteret virksomheder og myndigheder for nye forskningsresultater. Forskningen har derfor været helt central for etablering af virksomheden *Computershare*, da den klart viste behovet for assistance på området incitamentsafløjning, og at det var muligt at bygge videre på de modeller, som allerede var udviklet gennem forskningen.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	Incitamentsafløjning
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	Professor Ken L. Bechmann, Institut for Finansiering
SAMARBEJDSPARTNER:	Erhvervsstyrelsen, Komitéen for god Selskabsledelse og Computershare A/S
PROJEKTTYPE:	Forskningsformidling og konsulentarbejde
KONTAKT:	Ken L. Bechmann: kb.fi@cbs.dk

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningen i incitamentsaf lønning har typisk været med fokus på at undersøge forskellige modeller og størrelser for incitamentsaf lønning med hensyn til deres betydning for ledelsens adfærd. Forskningen er således med til at belyse nogle sammenhænge, som er centrale for virksomhedens beslutninger og udvikling. Derudover kan forskningen bidrage til at hjælpe til at forbedre praksis i virksomhederne ved både at give dem indsigt og værktøjer til at kunne sammensætte lønpakker bedre. Det handler ikke nødvendigvis om at sænke eller løfte ledelsens lønninger, men om at skabe bedre forudsætninger for at især incitamentslønnen tildeles på kriterier, der gavner virksomheden mest muligt, og som samtidig giver aktionærerne mulighed for at vurdere, om incitamentsaf lønningen er rimelig og er med til at understøtte en sund udvikling i virksomheden.

Ken L. Bechmanns forskning i incitamentsaf lønning er publiceret i mere end 20 peer-reviewed artikler i både internationale og danske tidsskrifter. Hertil kommer, at Ken L. Bechmann er forfatter til en række rapporter og kronikker samt har givet en lang række præsentationer på konferencer og seminarer både nationalt og internationalt.



Ida Rosenberg, chefkonsulent, Erhvervsstyrelsen:

Incitamentsaf lønning er et meget indviklet område, hvor der er brug for transparens. Gennemsigtighed er derfor kodeordet for os. Erhvervsstyrelsen har ingen holdninger til, hvor meget det enkelte ledelsesmedlem skal have i løn, men vi har den holdning, at det skal være muligt for aktionærerne at gennemskue, hvordan og hvornår ledelsen i et selskab får incitamentsaf lønning, så aktionærerne kan tage stilling til, om lønnen er rimelig.

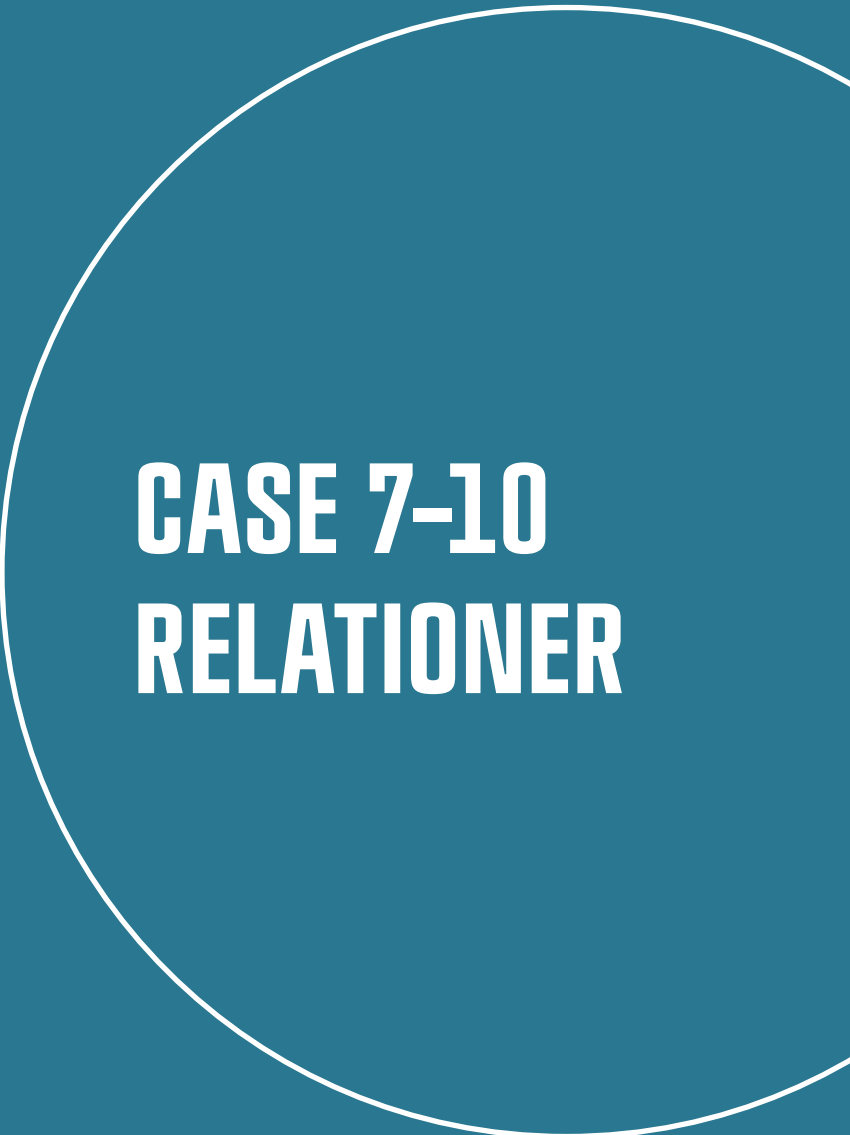
Ken L. Bechmanns faglige indsigt har uden tvivl kvalificeret debatten, men for os er det mindst lige så vigtigt, at han formidler forskningen i medier og via artikler. Og vi får stadig ny viden fra hans oplæg på konferencer og i artikler.

Vi har jo som relevant offentlig myndighed en forpligtelse til at følge med på dette område. I den forbindelse vil det være nærliggende at trække på Ken L. Bechmanns store indsigt på området.



Michael Kjeller-Petersen, Managing Director, Computershare A/S:

Hele ideen bag vores virksomhed er stærkt inspireret af de projekter, vi var med i, da vi studerede på CBS og blandt andet arbejdede sammen med Ken L. Bechmann. I dag har vi ca. 10 medarbejdere, der beskæftiger sig med administrativ håndtering af aftaler om aktieaf lønning for mere end 40 virksomheder i både Danmark og udlandet.



**CASE 7-10
RELATIONER**

CASE 7:

Værdiskabende samarbejde mellem universiteter og industri

Den farmaceutiske industri på globalt plan står over for store udfordringer: øgede omkostninger, faldende produktivitet, manglende innovation og udløb af patenter. Antallet af nye lægemidler, som bliver godkendt på årsbasis, har ligget stabilt de sidste ti år, viser tal fra USA. Samtidig er udgifterne til forskning og udvikling i den amerikanske lægemiddelbranche vokset fra 15 mia. til 40 mia. USD fra 1995 til 2005. Overordnet er billedet det samme i Europa.

Det har fået medicinalindustrien til at søge nye veje for at få produkter i deres pipeline. Et af dem er strategiske partnerskaber med forskningsinstitutioner, såkaldt partnering. Partnering som strategisk mulighed har været emnet for et forskningsprojekt ledet af CBS. Partnering kendes blandt andet fra byggebranchen. I partnering er der mindre fokus på, hvem der er kunde, og hvem der er leverandør. Fokus er derimod på at indgå en aftale ud fra parternes fælles mål og værdier. Nøgleord i partnering er fælles målsætninger, fælles optimering, åbenhed, incitament og dialogbaserede løsninger.

Partnerskabet skal sikre, at hver part udnytter sine styrker fuldt ud. Univer-

siteterne tilbyder viden om medicin og forskningsmetode, som kun de største private virksomheder ellers har mulighed for at købe sig adgang til. Omvendt tilbyder private virksomheder metoder til at udvikle viden fra universiteterne til innovation og produkter, som skaber værdi for kunderne og ejerne, hvilket igen kan være med til at styrke business casen og dermed finansieringen af universiteternes forskning. Ved at koble de to

parter sammen i et strategisk partnerskab bliver det muligt at optimere den samlede gevinst både for de enkelte parter og for samfundet.

På papiret er det en simpel win-win-situation. I virkelighedens verden rejser det svære spørgsmål:

- Der skal tages stilling til, hvordan den ekstra værdi af et samarbejde mellem offentlig forskning og private virk-

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL: **Vækst og værdiskabelse via nye former for innovations-samarbejder og partnerskaber**

FORSKER OG INSTITUT/CENTER: **Professor MSO Christina Tvarnø, Juridisk Institut, lektor Kim Østergaard, Juridisk Institut, CBS og lektor Grith Skovgaard Ølykke, Økonomisk Institut, CBS**

SAMARBEJDSPARTNERE: **Medical Valley Alliance, Københavns Universitet – Pharma School, LED Pharma A/S, Bioneer A/S, Novo Nordisk A/S, H. Lundbeck A/S, ALK Abelló A/S**

PROJEKTTYPE: **Forskningsprojekt finansieret af Forsknings- og Innovationsstyrelsens program "Åbne midler" og medfinansiering og i naturalier fra projektets partnere.**

KONTAKT: **Christina Tvarnø: cdt.jur@cbs.dk**

somheder skal fordeles. Tanken bag et partnerskab er, at begge parter tænker i at gøre kagen størst mulig, blandt andet gennem en rimelig fordeling af udbyttet, der sikrer begge parter engagement i partnerskabet.

- Værdi er ikke bare værdi. For forskerne har ny viden primært værdi, når de kan publicere den i et tidsskrift og dermed meritere sig selv i det forskningsfaglige system. For de private virksomheder har forskningen primært værdi, når de kan holde den for sig selv og dermed bruge den som udgangspunkt for at udvikle unikke produkter.

Det er en vanskelig øvelse af få de modstridende interesser til at mødes i et partnersamarbejde mellem universitet og virksomhed. Det kræver en særlig overenskomst, som gør den samlede samfundsmæssige værdi af forskningen størst mulig og samtidig sikrer, at begge parter får deres interesser varetaget.

Trods de bløde begreber åbenhed og fælles dialog er bindende juridiske kontrakter en vigtig del af partnering. Indholdet af en kontrakt vil dog være meget anderledes end i en klassisk kontrakt mellem et universitet og en farmaceutisk virksomhed. Hvor den sidste vil have fokus på at specificere præcise leverancer og betingelser, vil en partnering-kontrakt handle om at fremme samarbejde, åbenhed og respekt for hinandens forskellige succeskriterier.

Partnering er derfor en tankegang, som ikke blot kræver et andet strategisk og økonomisk mindset. Det kræver også en anden tilgang til kontrakter, hvis partnerskabet skal leve op til de ideelle forestillinger.

RESULTAT

Projektet har resulteret i en rapport, der grundigt gennemgår både det forskningsmæssige og juridiske grundlag for partnering-aftaler, men også præsenterer virkelige cases og input fra projektets deltagere. Det har skabt en sammenkobling af teori og nuværende praksis, som vil tjene som vigtig inspiration i fremtiden. Det mener *Ann-Sofie Andersson*, der er Project Manager hos *Medical Valley Alliance*, som er en non-profit medlemsorganisation for den dansk-svenske "science cluster" Medicon.

Christina Tvarnø, professor mso, CBS:

Al den baggrundsret, der findes, er bygget op om, at parterne maksimerer for sig selv. Den kloge snyder den mindre kloge. Det skaber et fælles output, som er det lavest mulige pr. definition. Det viser den spilteoretiske forskning. Ændrer man derimod sin strategi, så man maksimerer i fællesskab, så får man mere ud af det. Det kræver, at man opstiller nogle regler for, hvordan man optimerer kagen, og hvordan man fordeler den.

Ann-Sofie Andersson, Project Manager, Medical Valley Alliance:

Resultatet kan komme til at blive værdifuldt, fordi så mange af nøgleaktørerne har været indblandet i projektet.

Jeg tror, rapporten kan anvendes konkret af parterne, men frem for alt tror jeg den vil tjene som inspiration. Det er en samling af både virkelige cases, juridisk gennemgang og input fra alle projektdeltagere. Derfor kan det være en byggesten i arbejdet med at forme morgendagens samarbejder.

Som en del af projektet har forskerne udviklet to rammekontrakter, som kan benyttes ved fremtidige partnering-aftaler. Hverken forskerne eller de øvrige partnere i projektet forventer, at de to kontrakter vil blive direkte benyttet, i hvert fald ikke på kort sigt, men de tjener som inspiration til konkrete modeller og viser, hvordan partnering-aftaler kan se ud inden for det farmaceutiske område.

PERSPEKTIVER

Selvom projektet har taget sit udgangspunkt i medicinalindustrien kan det potentielt have stor værdi for andre brancher.

En væsentlig læring fra dette projekt er, at samarbejder ikke er simple –win-win-situationer.

Det kan være vanskeligt at etablere partnerskaber, men det er samtidig ud fra en teoretisk betragtning den rette vej frem, hvis samfundet skal høste mest mulig værdi af sine investeringer i forskning. Det kræver imidlertid, at parterne anerkender hinandens interesser og opfattelser af, hvad der skaber værdi, og tillader sig at reflektere dybere over de udfordringer, som samarbejdet også giver.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Samlet set bidrager rapporten og projektet med ny forskningsbaseret viden om partnering inden for det farmaceutiske område. Dette dækker både over teoretisk viden med afsæt i blandt andet juridisk teori og spilteori som nævnt ovenfor og empirisk viden om samarbejder i

Danmark og hvordan de deltagende partnere ser på dem, hvilke udfordringer de har, hvilke muligheder de tilbyder, med mere.

Projektrapporten med titlen ”Vækst og værdiskabelse via nye former for innovationssamarbejder og partnerskaber” samler både teori og empiri, som er blevet opdyrket i projektet og input og refleksioner fra parterne.

En artikel om projektet vil blive publiceret i Harvard Business Law Review, spring issue 2014.

En anden artikel er til review i Journal of Comparative Analysis.



Hasse Kromann, Head of Section, R&D Partnership Management, Innovation and Research, LEO Pharma:

Vi har et antal forskningsaftaler med akademiske institutioner rundt om i verden. Den store udfordring er den store afstand mellem ”value driveren” for et kommercielt firma som LEO Pharma, og hvad der er reel værdi for den akademiske institution og for forskeren. Når vi traditionelt outsourcer forskningsarbejde, forventer vi, at vi betaler penge og dermed får fuldt ejerskab og kontrol over resultaterne. Vi vil gerne holde det internt, så vi kan modne resultaterne videre, f.eks. for at beskytte patenter og af konkurrencegrunde. Akademiske institutioner og forskerne har stor interesse i at få publiceret og sat navn på så meget som muligt. Det kan være meget modstridende interesser at få til at mødes, men vi er med tiden blevet dygtigere til at identificere, hvilke typer opgaver der kan lægges ud til akademiske samarbejdspartnere.

Når vi laver aftaler, er vi tit nede i meget specifik kontrakttekst. De her diskussioner har været på et højere, mere principielt plan. Den dialog er der ikke, når vi laver aftaler med KU. Så jeg mener, det her projekt har været med til at modne diskussionen og sætte problemet på agendaen.

Vi har set på de overordnede problematikker, som vi ikke vil gå ind i, når vi sidder med en simpel aftale. At få italesat disse problemer gør forhåbentlig, at kontrakterne er nemmere at få hjem, fordi vi har talt om, hvad der er væsentligt for KU og for os som industri. Vi er blevet modnet gennem diskussionerne, og det gælder nok også for KU.

CBS har haft en langt mere akademisk tilgang, end fx konsulenter eller et advokatkontor ville have haft. De har været i stand til at binde diskussionerne op til teori. For mig er det rigtig værdifuldt, at vi kan få lavet en parallel mellem teori og praksis. Vi har som partnere været meget hands on, når vi har siddet i diskussionerne. CBS har i langt højere grad kunnet spille ind med, hvad der står i litteraturen, og hvad der teoretisk vil kunne lade sig gøre.

Jeg kunne håbe, at Uddannelses- og Forskningsministeriet lægger de meget ambitiøse kommercielle målsætninger, som er sat op for universiteter lidt på hylden og går lidt tilbage til at forstå, hvad et universitet i virkeligheden er, og hvad deres kernekompetencer er. De præmisser, som samarbejderne skal foregå på, skal måske være mere realistiske og baseret på, hvad hver part reelt bringer på banen.

CASE 8:

Strategisk samarbejde i medicinalbranchen

Medicin er et af Danmarks vigtigste forretningsområder. Vores globale førerposition er opnået gennem forskning, både internt i virksomhederne og i samarbejde med universitetsforskere og partnere, der besidder den nødvendige kompetence, bl.a. de mange mindre virksomheder i bioteksektoren. Med et krav om konstant innovation i stigende konkurrence bliver samarbejde om viden med eksterne partnere af afgørende betydning. Modeller for hvordan eksternt samarbejde bedst organiseres kan være det, der skiller morgendagens vindere fra taberne.

Som følge af ændringer i medicinalindustrien har *Lundbeck A/S* i lighed med andre medicinalvirksomheder de senere år været under stort pres. Det har ikke længere været tilstrækkeligt at modificere kendte lægemidler for at klare sig på markedet. Nye konkurrencedygtige lægemidler skal være baseret på et langt mere indgående kendskab til de biologiske mekanismer i sygdomme. Som følge heraf har *Lundbeck* over en årrække ændret sin tilgang til forskning radikalt, så forskning i dag i stor udstrækning sker i eksterne samarbejder.

Med udgangspunkt i *Lundbecks* situation tog ph.d.-stipendiat *Jane Bjørn Vedel*, Institut for Organisation, i 2008 initiativ til et ph.d.-projekt, som skulle undersøge de specifikke udfordringer i at omlægge forskning fra at foregå internt i virksomheden til i stigende grad at foregå i eksterne samarbejder. Hvad er forudsæt-

ningerne for at ”åbne op”? Hvordan kan man som virksomhed åbne op og samtidig lave strategisk målrettet forskning? Hvad er de ledelsesmæssige og organisatoriske konsekvenser af denne proces? Projektet ville undersøge den interessante situation at en virksomhed i en industri, som er kendt for at være forholdsvis lukket og værne om sin forskning, bevidst og strategisk begynder at åbne op.

Da projektet fra start havde høj prioritet i *Lundbeck* og *CBS*, blev det forankret hos *Lundbecks* daværende koncernforskningsdirektør *Peter Høngaard Andersen* og hos professor og forskningsdekan *Alan Irwin*, som var akademisk vejleder.

RESULTAT

Lundbeck har i samarbejde med *CBS* udviklet nye modeller for, hvordan den viden der findes i forskellige miljøer, kan samles og integreres i en pulje, som er langt større og lettere at udnytte, end nogen af de klassiske modeller, hvor virksomheden køber sig til enkeltresultater efter behov. Modellen er implementeret i *Lundbecks* R&D-strategi.

For det første har forskningsprojektet haft betydning for, hvordan *Lundbecks* forskningsledelse har analyseret og anskuet de specifikke udfordringer i at formidle og anvende forskning. Gennem detaljerede casestudier har projektet bidraget til at afklare og kortlægge udfordringerne i at forske i eksterne set-up. F.eks. har projektet beskrevet den dobbelte risiko, der er forbundet med både at gå fra

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL: **Managing Strategic Research**

FORSKER OG INSTITUT/CENTER: **Ph.d.-stipendiat Jane Bjørn Vedel, Institut for Organisation**

SAMARBEJDSPARTNER: **Lundbeck A/S**

PROJEKTTYPE: **Ph.d.-afhandling**

KONTAKT: **Jane Bjørn Vedel: jbv.ioa@cbs.dk**

modificering af kendte lægemidler til at beskæftige sig med helt basal sygdomsbiologi og samtidig udforske denne sygdomsbiologi i eksterne forskningssamarbejder. Tilsammen indebærer disse skift øget usikkerhed i forskningsprocessen og dermed også i de strategiske beslutninger. Projektet har gennem en række rapporter givet anbefalinger til, hvordan øget risiko og usikkerhed kan tackles konkret og organisatorisk.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

At skifte fra ét forskningsparadigme til et andet har store organisatoriske konsekvenser. Projektet har bidraget til at skabe overblik over disse konsekvenser, især for forskningsledere. For forskningsledere betyder overgangen til øget eksternt samarbejde, at de skal håndtere langt mere usikkerhed. Da de ikke har formel kontrol over samarbejdspartnere,

er meget overladt til kommunikationen mellem samarbejdspartnere. Desuden er forskningsledere nødt til at have et dybt kendskab til forskning og acceptere, at ikke alt kan puttes i kasser fra starten. Langt mindre er skemalagt, hvilket stiller store krav til den løbende opfølgning.

Dernæst har projektet bidraget direkte til udviklingen af en ny strategisk tilgang til eksterne samarbejder i Lundbeck. Artiklen "Adaptive frameworks" beskriver, hvordan man kan organisere og lede samarbejder på en måde som er både strategisk og undersøgende. Et "adaptive framework" har et klart overordnet mål, som samarbejdspartnere udvikler sammen. Men derudover er rammerne for samarbejdet forholdsvis fleksible. Der er en indbyrdes forventning om, at man kan støde på noget i processen, som vil kræve en redefinerende af samarbejdet.

Til forskel fra andre tilgange til forskningssamarbejde, som skelner skarpt mellem virksomheder og universiteters roller i forskning (f.eks. den traditionelle "cash-and-carry" model eller den udbredte idé om "partnerskaber"), er "adaptive frameworks" baseret på en forventning om "co-production". Det vil sige, at de deltagende parter reelt samarbejder om at udvikle problemstillinger og bidrager på lige fod i forskningsprocessen.

PUBLIKATIONER

- Ph.d.-afhandling med titlen "Managing Strategic Research", 314 s.
- 3 peer-reviewed artikler, heriblandt Vedel et al. 2013 publiceret i Nature Reviews Drug Discovery (Impact Factor 33.078)
- En række white papers om ledelse af forskningssamarbejde med konkrete anbefalinger til Lundbeck



Peter Høngaard Andersen, tidligere koncernforskningsdirektør, Lundbeck:

Der er krav om at skaffe sig øget adgang til innovation og samtidig opnå større finansiel fleksibilitet ved at skære i de faste omkostninger. Derfor bliver partnerskaber mere og mere betydningsfulde for virksomhederne.

Vi har behov for langt mere intense samarbejder, hvis vi skal høste den nødvendige innovation. Det stiller store krav til både os og vores samarbejdspartnere. Til gengæld har vi set spændende resultater fra de mere intense samarbejder.

Vi har sammen analyseret gode og dårlige samarbejder i forhold til for eksempel procedurer og personligheder. Det har været et nyt og meget givende samarbejde mellem samfundsvidenskabelig universitetsforskning og vores R&D. Resultaterne har været ekstremt brugbare for mig som leder, og de blev implementeret som en integreret del af vores nye R&D-strategi.

De white papers er et rigtig godt udgangspunkt for vores beslutninger på strategisk plan, men også på et langt mere konkret niveau. For de kommer med helt specifikke anbefalinger til, hvordan vi kan gribe processen an. Faktisk helt ned til, hvilke forskningslederprofiler der er gode til hvilke typer af samarbejde. De bliver i allerhøjeste grad brugt i hverdagen.

Jeg har været ude at fortælle om adaptive frameworks i en del virksomheder og på mange konferencer, for der er en stor interesse for vores model og de metoder, som vi har udviklet sammen. Det er bestemt ikke kun lægemiddelindustrien, der står med de udfordringer. Jeg har eksempelvis leveret et oplæg til en conference, hvor McKinsey præsenterede netop de udfordringer, som vi har et løsningsforslag til.

CASE 9:

C-dag – forskning omsat til strategisk ledelse i virksomheden

Carlsberg Group står midt i en omfattende forandring. I 2008 købte man store dele af den globale bryggerivirksomhed Scottish & Newcastle, der på daværende tidspunkt var det sjette største bryggeri i verden. Dermed gik Carlsberg Group med et slag fra at være et lokalt, nordeuropæisk bryggeri til en stor global virksomhed med 40.000 ansatte, 500 ølmærker og produktion i 50 lande. I dag er det verdens fjerdestørste bryggeri.

Opkøbet var startskud til en langvarig indsats for at integrere de gamle og de nye dele af Carlsberg Group. En ny vækststrategi fra 2009 under overskriften ”The fastest growing global beer company” skulle samtidig udvikle Carlsberg Group til global fast moving consumer goods-virksomhed. Strategien indebar blandt andet, at Carlsberg Group skulle fortsætte opkøb og effektivisering.

De mange og omfattende forandringer initierede en lang række forskningsprojekter. Alligevel kom det som en overraskelse for professor *Majken Schultz*, som selv har haft et forskningssamarbejde med Carlsberg Group siden 2009, da hun i 2013 fandt ud af, at der alene på CBS var ti forskellige forskere, der var involveret i forskellige forskningsprojekter om

Carlsberg Group. Projekterne omfattede bl.a. identitet og branding med udgangspunkt i virksomhedens klassiske motto ’Semper Ardens’ (’*Altid brændende*’), omstillingen fra lokalt bryggeri baseret på håndværkstradition til en global fast moving consumer goods-virksomhed og udvikling af fælles strategi baseret på fem ’Winning Behaviours’.

Majken Schultz foreslog derfor en C-dag, hvor ti forskere fra CBS præsenterede deres resultater for ledere og ansatte fra

Carlsberg Group. Blandt deltagerne var bestyrelsesformand *Flemming Besenbacher*; halvdelen af Carlsberg Groups bestyrelse og flere senior vice presidents, heriblandt *Anne-Marie Skov*, Senior Vice President for Group Communications & CSR, SVP’s for Group Human Resources og SVP for Global Marketing and Innovation. C-dag blev en anledning til at dele indsigter om en lang række aspekter af Carlsberg Groups store forandringsproces.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	C-dag – og en lang række forskningsprojekter om og med Carlsberg Group
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	Professor Majken Schultz, Institut for Organisation, lektor Mette Zølner, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, Mary Jo Hatch, Adjunct and Visiting Professor, CBS, og Adjunct Professor Emerita, University of Virginia og en række andre forskere med tilknytning til CBS
SAMARBEJDSPARTNERE:	Carlsberg Group
PROJEKTTYPE:	Fælles seminar mellem Carlsberg Group og CBS
KONTAKT:	Majken Schultz: ms.ioa@cbs.dk

RESULTAT

Ledelsen i Carlsberg Group har fulgt op på den viden, som blev præsenteret på C-dag på forskellige måder:

Studiet af ”Semper Ardens” har bidraget med helt ny indsigt hos ledelsen om håndværkstraditionens betydning for Carlsberg Group. Dette har strategisk betydning, fordi ”craft beer” er den produktkategori, der vokser mest på globalt plan. Den historiske autenticitet har også stor værdi for Carlsberg Groups arbejde med omdømmet i dag. Viden fra projektet er blevet ført videre i et nyt projekt hos Carlsberg Group om reformulering af virksomhedens corporate brand.

Studiet af Carlsberg Groups omstilling til FMCG-virksomhed har betydet, at topledelsen er blevet mere opmærksom på, hvordan man kommunikerer om historien og de værdier, der ligger i brygtraditionen. Selvom man fra starten har talt om at arbejde ”GloCalt”, vil man være mere bevidste om, hvordan man kan bygge på den lokale identitet og dens rolle i den videre forandringsproces.

Resultaterne af studiet af ”Winning Behaviours” er kommunikeret tilbage til kommunikationschefen hos det franske datterselskab, bryggeriet Kronenbourg. Det har givet ny viden både i Frankrig og hos Carlsberg Groups centrale kommunikationsafdeling om, hvordan implementeringen af ”Winning Behaviours” har fundet sted.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

De forskellige forskningsprojekter om Carlsberg Group bidrager inden for forskellige områder af samfundsvidenskabene, afhængig af deres videnskabelige og teoretiske afsæt.

Studierne af ”Semper Ardens” og forandringsprocessen bidrager til studiet af organisationers identitet og hvordan implementering af forandringer spiller sammen med virksomhedens identitet, interne værdier og eksterne brand.

- Et paper om ”Corporate Brand Charisma” i Scandinavian Journal of Management, juni 2013, med titlen ”The dynamics of corporate brand

charisma: Routinization and activation at Carlsberg IT”.

- Et paper om ”Semper Ardens” er under review hos Administrative Science Quarterly, et internationalt toptidsskrift.
- Et paper om transformationsprocessen er skrevet sammen med Anne-Marie Skov fra Carlsberg Group og er under review i et andet toptidsskrift, Academy of Management Discoveries.

Hertil kommer en lang række konferencepræsentationer og indlæg som inviterede talere.

Studiet af oversættelsen af ”Winning Behaviours” hos Kronenbourg følger en etnografisk tradition for at studere, hvordan der skabes lokal mening i implementeringsprocessen, men det bidrager også til forskningen om viden i virksomheder, hvordan den cirkulerer, og hvilke barrierer i form af f.eks. sprog, der binder viden til en bestemt kontekst.



**Anne-Marie Skov, Senior Vice President,
Group Communications & CSR, Carlsberg Group:**

C-dagen var en øjenåbner for både for mig og for vores bestyrelsesformand. Det var egentlig først på selve dagen, at det gik op for os, hvor mange hjerner på CBS, der var beskæftiget med at se på Carlsberg Group og skabe insights om Carlsberg Group og om det, som er utroligt vigtigt for Carlsberg Group, nemlig transformationen fra et lille lokalt bryggeri til en international spiller.

For Carlsberg Group lægger et arrangement som C-dagen en ekstra dimension til samarbejdet med forskningen. De mange forskellige forskningsbidrag tegner tilsammen et mere holistisk billede af den transformationsproces, som Carlsberg Group står midt i. Derfor har det en selvstændig værdi for Carlsberg Group, at CBS kan samle så mange forskere, der fra hver deres forskningsperspektiv belyser den samme forandringsproces.

CASE 10: Værdien af årsrapporten

Hvert år bliver der brugt millioner af kroner på årsrapporter i store virksomheder. Samtidig er der tvivl om, hvorvidt årsrapporterne faktisk bliver brugt i omverdenen. Bruger virksomhederne for mange ressourcer på årsrapporten sammenlignet med deres værdi for modtagerne, og har rapporterne det rigtige indhold?

Dilemmaet er blevet større i de senere år, hvor professionelle virksomhedsanalytikere, investorer og bankfolk har fået adgang til stadig mere information. Børsnoterede virksomheder udgiver faste kvartalsrapporter og stiller mængder af information til rådighed på deres hjemmeside. Erhvervsmedierne dækker de store virksomheder tæt med løbende citater fra ledelsen.

Parallelt er kravene til årsrapporter vokset i forlængelse af årsregnskabsloven fra 2001 og nye internationale standarder for børsnoterede virksomheder. Årsrapporten er blevet mere kompleks og ressourcekrævende. Finanskrisen har pustet yderligere til det bål, hvor virksomhederne hvert år bruger mange arbejdstimer for at formidle den rigtige information på en retvisende måde.

Alt i alt tegner dette billedet af en voksende kløft mellem virksomhedens omkostninger på den ene side og den opnåede værdi på den anden. Med et markant omkostningsfokus og store besparelser hos mange virksomheder under krisen er årsrapporten et oplagt mål

for et kritisk, omkostningsbevidst blik. CBS gennemførte i 2011 den hidtil mest omfattende undersøgelse af årsrapportens værdi i Danmark.

Undersøgelsen gennemførtes som en elektronisk survey i april og juni 2011. I alt 667 respondenter besvarede spørgeskemaet. 407 af respondenterne er regnskabsbrugere, der fast læser årsrapporter både fra børsnoterede og noterede virksomheder. Flertallet er ansat i bankerne, men også professionelle investorer, aktieanalytikere og private investorer er repræsenteret. De resterende 260 respondenter kommer fra store virksomheder.

RESULTAT

Undersøgelsens klare konklusion er, at den reviderede årsrapport er den væsentligste og mest troværdige kilde til information om virksomheden. Når det drejer sig om de børsnoterede virksomheder, så vurderer bankerne årsrapportens betydning til 4,84 på en skala fra 1 til 5. Hos andre grupper af brugere (analytikere, private og professionelle investorer) ligger vurderingen tilsvarende højt. Samtidig afslører undersøgelsen, at virksomhederne og brugerne ikke altid er enige om, hvor værdien i årsrapporten ligger. Noterne er f.eks. væsentligt stof i en årsrapport, og det er et område, hvor virksomhederne bruger mange ressourcer.

Set fra brugernes synspunkt mangler der imidlertid det sidste for, at noterne giver præcis de oplysninger, der er behov for.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	Værdien af årsrapporten
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	Lektor Thomas Riise Johansen og professor Thomas Plenborg, Institut for Regnskab og Revision
SAMARBEJDSPARTNER:	PwC
PROJEKTTYPE:	Forskningsprojekt baseret på spørgeskemaundersøgelse og publiceret som en virksomhedsrettet rapport i samarbejde med PwC
KONTAKT:	Thomas Riise Johansen: trj.acc@cbs.dk

Det drejer sig blandt andet om noter om de kritiske skøn, der er foretaget i regnskabet, og nedskrivningstest vedrørende goodwill, altså hvor meget de immaterielle værdier, som virksomheden bogfører i form af såkaldt goodwill, kan holde til en nærmere efterprøvning. Her kunne virksomhederne give deres læsere mere værdi.

Det er viden, som PwC har brugt direkte i deres rådgivning og kommunikation til virksomheder, og som både PwC og CBS har gjort et stort stykke arbejde for at udbrede. Der er blandt andet afholdt en række konferencer med deltagelse af mellemstore og store danske koncerner. Mellem 100 og 150 personer deltog ved hver konference.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

En artikel baseret på undersøgelsens resultater er publiceret i tidsskriftet "Accounting and Business Research" volume 43, issue 6 fra 2013. Artiklen indeholder de samme resultater som rapporten, men uddyber den videnskabelige fundering. Artiklen indeholder også en grundigere forskningsmæssig gennemgang af resultaterne og deres relevans for den internationale forskning i årsrapporter. Samtidig viser forskningsartiklen, at undersøgelsen ikke blot har væsentlige budskaber til virksomhederne, men også til nationale og internationale reguleringsmyndigheder vedrørende indholdet af den nuværende og fremtidige regulering af årsrapporten.



Henrik Steffensen, partner og leder af PwC's revisions- og regnskabsfaglige afdeling:

Årsrapporten har i flere år været klandret for ikke at være noget værd. Synspunktet har været, at folk ikke ønsker at bruge tid på årsrapporten, eftersom megen anden information er tilgængelig hele tiden på internettet. Vi mente ikke, det kunne være rigtigt, så vi satte os for at undersøge det.

For os er det en gevinst, at de resultater, vi finder frem til, er frembragt af uafhængige forskere. Ingen kan sige, at resultaterne er farvede. Dertil kommer, at forskerne har en anden indgangsvinkel til mange ting. De kender metoder og alternative indfaldsvinkler langt bedre, end vi gør. De ser nogle gange tingene ud fra en bredere synsvinkel, end vi gør. Når de skal formulere et spørgsmål, kommer de hele vejen rundt, hvor vi kan have tendens til at være farvet af, hvad vi lige har oplevet i vores seneste kontakt til virksomheder.

Den absolut vigtigste tilbagemelding var, at årsrapporten stadig står som det vigtigste dokument blandt alle de kilder, vi spurgte til. Som læser har man brug for at få den samlede historie om virksomheden med den sikkerhed, at der har været en revisor inde over. Det betyder meget for os at have den viden, men også at vores kunder ser PwC som dem, der har den nyeste viden om årsrapporter og er med på de nye tendenser. Den undersøgelse har givet en revitalisering af et meget stort forretningsområde, nemlig vores rådgivning af virksomheder om, hvad de kan gøre med deres årsrapport.



KUNN

DEINW

OLWE

RING



CASE 11-14

**KUNDE-
INVOLVERING**

CASE 11: Brugerdreven innovation

Brugerdreven innovation fik sit store gennembrud i perioden umiddelbart efter årtusindskiftet. Det er en metode til at fremme udviklingen af nye produkter og løsninger ved at bygge på viden, erfaringer og ideer blandt personer udenfor virksomheden, typisk brugerne af virksomhedens produkter.

I en situation med skærpet international konkurrence, der presser omkostninger og stiller større krav til at differentiere sig på markedet, ses brugerdreven innovation som en mulighed for at udvikle nye, nogle gange radikale løsninger, uden at det kræver massive og risikable investeringer i virksomhedens interne forsknings- og udviklingsafdelinger.

En analyse fra Erhvervs- og Vækstministeriet fra 2008 viste, at der kan være økonomiske fordele ved systematisk at afdække brugerbehov i innovationsprocessen. Analysen viste også, at kun få virksomheder arbejdede systematisk med at have fokus på brugeren i innovationsprocessen. Eksempelvis har forskningen vist, at brugerne af et konkret produkt, nemlig kajaker, står for ti gange så mange innovationer som de virksomheder, der producerer kajakkerne.

Da dagsordenen om brugerdreven innovation brød igennem, var temaet nyt og – med enkelte undtagelser – uden nogen særlig historik i den praktiske verden blandt danske virksomheder. Derfor savnede virksomhederne forståelse for potentialet, men også konkrete

værktøjer til at gennemføre innovationsprocesserne. Det gjaldt både i forhold til at anspore brugerne til innovation og i forhold til at høste resultatet af brugernes innovation, uanset om den var motiveret af virksomheden eller blot foregik alene på brugernes initiativ.

På den baggrund besluttede CBS i 2005 at stifte Danish User-Centered Innovation Lab, DUCI. Daværende lektor på CBS *Lars Bo Jeppesen* var den primære drivkraft i arbejdet. Han havde siden 2003 arbejdet sammen med en af de førende forskere på området, *Eric von Hippel* på MIT i Boston. DUCI blev derfor et samarbejdsprojekt mellem CBS og MIT. Senere kom Aarhus School of Business med i samarbejdet.

RESULTAT

Forskningen i DUCI og efterfølgende forskning ved CBS har direkte ført til nye innovationsmetoder hos konsulentvirksomheden *UsersInnovate*.

USER TOOLKIT-METODEN

User toolkit-metoden består i, at virksomheden udstyrer brugere med værktøjer til selv at udvikle og forbedre virksomhedens produkter. Virksomheden holder øje med brugernes løsninger og vurderer, hvilke af brugernes innovationer der kan gøres til nye produkter. Metoden har bl.a. været anvendt i *Coloplast*. I dag bruger *UsersInnovate* metoden sammen med konsulentvirksomhedens kunder. For eksempel i samarbejdet med en udenlandsk virksomhed, der

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	DUCI – Danish User-Centered Innovation Lab
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	Lektor Lars Bo Jeppesen, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi (Aktuelt på orlov. Arbejder p.t. på Università Bocconi i Milano)
SAMARBEJDSPARTNER:	Konsulentvirksomheden UsersInnovate
PROJEKTTYPE:	Forskningsprojekt i samarbejde mellem CBS, MIT og det daværende Aarhus School of Business. Involvering af en række store danske virksomheder som Coloplast, LEGO, B&O, IO Interactive, Danisco og Novo Nordisk med flere. Støttet af Erhvervsministeriet
KONTAKT:	Lars Bo Jeppesen: lbj.ino@cbs.dk

producerer hundemad. Her har brugerne fået mulighed for at sammensætte og få tilsendt deres egen opskrift på hundemad baseret på f.eks. smagsønsker og hundeprofil. Ved at lade brugerne eksperimentere og sammensætte deres egen opskrift, har virksomheden flyttet udviklingen af fysiske produkter helt ud til brugerne. Hvilke opskrifter, der nyder popularitet, bliver direkte synlige i systemet og kan danne afsæt for lancering af nye produkter.

LEAD USER-PROJEKTER OG LØSNINGER FRA ANALOGE DOMÆNER

En anden innovationsmetode er at identificere løsninger i andre domæner og overføre dem til det område, hvor problemet er. Metoden går ud på at spørge Lead Users, det vil sige innovative brugere med et ekstremt behov, som har lavet deres egne løsninger til at løse problemet, om de kan pege på analoge domæner, hvor det kunne være frugtbart at søge efter nye løsninger.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningsarbejdet i DUCI og efterfølgende forskning i brugerdriven innovation på CBS har affødt en lang række videnskabelige publikationer, som har bidraget til forskningen i brugerdriven innovation. Blandt andet har Lars Bo Jeppesen skrevet en lang række artikler om brugerdriven innovation, heriblandt:

- “User Toolkits for Innovation: Consumers Support Each Other”. Artiklen er publiceret i *Journal of Product Innovation Management*, vol. 22, no. 4 fra 2005.
- “Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments”. Artiklen er skrevet sammen med Lars Frederiksen og er publiceret i *Organization Science*, vol. 17, no. 1 fra 2006.
- “Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broadcast Search”. Artiklen er skrevet sammen med Karim R. Lakhani og er publiceret i *Organization Science*, vol. 21, no. 5 fra 2010.

Lars Bo Jeppesen, lektor, CBS:

Vi tog nogle af de førende forskere i Europa og satte dem sammen med førende danske virksomheder, som var interesserede i at arbejde aktivt med brugerdriven innovation. Det betød, at virksomhederne var interessante for forskerne, og forskerne var interessante for virksomhederne. Der var også folk fra Erhvervsministeriet, der lyttede med og fik ideer ad den vej. Der var en god symbiose mellem forskningen og virksomhederne, og det resulterede i en del forskningsprojekter.

Peter Kragh, grundlægger og partner, UsersInnovate:

I Coloplast gik vi ind som medlem af DUCI, fordi vi ville lave et bruger-community til innovation, Innovation By You. Dengang var det her fuldstændig nyt. Jeg blev inviteret til MIT og Harvard for at tale om det som praktiker. Jeg er fortsat ude og give præsentationer f.eks. sammen med Lars Bo Jeppesen. Vi var i Novozymes i 2013 for at tale om online communities og om, hvordan man gør. Han er forskeren, der leverer den teoretiske side, og jeg er praktiker, der kan fortælle om, hvordan man implementerer teorierne i praksis.

Det er metoder, som jeg reelt set bruger hver eneste dag i mit arbejde. Når virksomheder prøver at lave brugerinnovation på egen hånd, fejler de oftest. Jeg ser min opgave som at overføre forskernes arbejde til en praktisk kontekst og dermed hjælpe virksomheder til at øge deres innovationsresultater med brugerinnovation. Derfor er forskernes arbejde meget værdifuldt. At noget af den førende forskning inden for brugerinnovation kommer fra CBS, hjælper til at styrke Danmark i den internationale konkurrence om innovationskraft.

Når en førende forsker som Lars Bo Jeppesen kommer med fantastiske nye forskningsresultater, som vi kan overføre direkte til praktisk arbejde, er det helt fantastisk.

CASE 12: Design framing

Danske designermøbler er i høj kurs globalt set. I de sidste 20 år har danske designermøbler igen oplevet stor efterspørgsel. Både de nye, men især de klassiske tegnet af arkitekter som Arne Jacobsen, Hans J. Wegner og Poul Kjærholm. Det sker efter en lang periode, hvor en del af de danske designklassikere var tæt på at gå ud af produktion.

Danske Arne Jacobsens 7'er stol er ifølge mange eksperter formentlig verdens mest solgte stol, og hans *Ægget* er sammen med blandt andet Poul Kjærholms *PK 22* og Mies van der Rohes *Barcelona* nogle af verdens mest kendte møbler. Originalerne med den rette patina er i høj kurs verden over og faktisk mange gange dyrere end udgaver frisk fra fabrikken. Selvom produktionen af de fleste møbler i dag foregår uden for landets grænser, er der fortsat mange arbejdspladser og masser af eksport og prestige forbundet med de danske møbelklassikere. Samtidig er interessen for design udvidet til større dele af verdens lande, så det nu ikke længere kun er velhavere i Europa og USA, der er potentielle kunder, der er også potentielle kunder i Asien, Afrika og Sydamerika.

Konkurrencen fra nye designere og producenter gør, at de danske designvirksomheder må tænke mere kreativt, men også blive bedre til at genbruge og revitalisere de indsatser, der fra 1930'erne og frem til 1970'erne gjorde danske designmøbler kendt i hele verden. Marketing og positionering er derfor

centralt for producenterne af designermøbler. Iscenesættelse af møblerne er afgørende for, om forbrugerne er interesserede i at betale en merpris. *John Christiansen* og en række andre forskere på CBS har derfor i en årrække beskæftiget sig med designledelse og marketing i forhold til design. Gruppen har blandt andet fokuseret på, hvordan virksomheder positionerede de danske møbler i deres storhedstid, og hvad de helt konkret gjorde for, at de blev forbundet med luksus. Og ikke mindst hvad der gør, at nogle møbler bliver tidløse klassikere, der har flere liv. Jo mere producenterne ved om dette, jo bedre kan de også blive til at målrette deres salgsindsats og markedsføring.

RESULTAT

Forskningen og især den løbende dialog har givet ny indsigt i, hvordan Fritz Hansen har opbygget deres succes og dermed også været med til at give ny viden om, hvordan de erfaringer kan bruges i det fremadrettede arbejde. Forskerne så især muligheden for at arbejde med en relativt ny teori om ”framing” på Fritz Hansen. Altså en undersøgelse af hvordan møblerne blev sat i en bestemt sammenhæng, der gjorde dem attraktive for køberne. De var ikke bare funktionelle møbler i et godt design. De blev til mere end blot møbler og kom til at underbygge et ønske om et bestemt image hos ejeren. For med et nærmest identisk produkt gennem knap 60 år er det ikke nyhedsværdien, der kan differentiere og sælge.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	Design framing
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	Professor John Christiansen og ph.d.-stipendiat Marta Gasparin, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi
SAMARBEJDSPARTNER:	Fritz Hansen A/S
PROJEKTTYPE:	Forskningsprojekt
KONTAKT:	John Christiansen: jc.om@cbs.dk

PERSPEKTIVER

Det har vist sig, at møbler sagtens kan få en længere og ny livscyklus. Det vil derfor være oplagt at undersøge andre områder, hvor noget tilsvarende kunne gøre sig gældende. Eksempelvis inden andre former for boligtilbehør, såsom belysning og køkkenudstyr. Ligesom tøj og måske især accessories som briller og ure.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningen har bidraget til at udfordre den gængse tænkning om produkters livscyklus og er blevet optaget som artikler i ledende peer-reviewed tidskrifter og som oplæg ved internationale konferencer. Produkter som Ægget og 7'eren viser, at produkter kan overskride de gængse forestillinger for produkters livscyklus. Forskningen fokuserer på, hvordan produkterne har gjort det.



Peter Kragh, grundlægger og partner, UsersInnovate:

Nogle af vores designklassikere har fået en ny livscyklus. Det er både glædeligt og i starten også en smule overraskende. For det udfordrer hele den gængse tænkning omkring produkters livscyklus. Derfor er det jo interessant for os at se på, hvilke processer der er på spil. Så vi kan blive endnu bedre til at udnytte tendenserne i markedet.

Vi kan jo se, at nogle af vores klassikere har fået en ny livscyklus. En del af æren skyldes bevidste handlinger fra vores side, men en del er også noget mere ubevidst. Det er derfor utroligt interessant for os at arbejde sammen med nogle eksterne, der kan gå det spadestik dybere. Og på en helt anden måde end vi selv eller de normale konsulenter kan.

Det har været et vanvittigt spændende samarbejde, hvor det er fantastisk med nogle, der har tid og mulighed for at fordybe sig. Især at de ser på nogle længere perspektiver end os har udfordret vores måde at tænke på. Derfor har det også være ekstra interessant, at Marta Gasparin er italiener, for hun er på samme tid kommet med en international og forskningsbaseret tilgang.

Vores klassikere er igen kommet med ind i strategiplanerne, og vi er blevet langt mere bevidste om, hvordan vi arbejder med at indgå samarbejder og få vores møbler ind i flere attraktive sammenhænge. Jeg kan derfor ikke pege på et enkelt, konkret resultat, men på en lang række af områder, hvor vi er blevet mere bevidste om, hvad der virker og hvad vi skal gøre fremover.

Vi arbejder mere bevidst med nye materialer og gæstedesignere for hele tiden at genopfriske vores klassikere. Det er med til at give vores forhandlere en ny mulighed for at tale om dem. For vi kan se, at det nye og spændende er indgangsbilletten, men at kunderne ofte ender med at købe de klassiske farver og materialer. Samarbejder og framing giver også muligheder for omtale i relevante medier. Begge dele så vi eksempelvis ved vores samarbejde med den engelske designer Paul Smith og den danske kunstner Tal R omkring Ægget.

CASE 13:

Kundeklager som strategisk ressource for virksomheden

De fleste virksomheder har efter eget udsagn fokus på kunderne og deres tilfredshed. Alligevel nedprioriterer mange virksomheder de klager, de modtager fra utilfredse kunder. Herved går virksomheden glip af væsentlig information om, hvordan produkter og service kan forbedres, og de mister muligheden for at forvandle den utilfredse klager til en fremtidig loyal kunde.

Et projekt gennemført for Nordisk Ministerråd i 2005 og 2007 om klagehåndtering i de nordiske lande gav et antal overraskende resultater, som var med til at sætte kundeklager højere på dagsordenen. Desuden har resultaterne ført til, at Dansk Erhverv har ændret sin vejledning til medlemsvirksomhederne om, hvordan kundeklager bør håndteres.

Selv om undersøgelsen er 7 år gammel, danner resultaterne stadig basis for Dansk Erhvervs rådgivning, og utallige virksomheder har fået værdifuldt input til, hvordan de skal forbedre dialogen med utilfredse kunder.

RESULTAT

Analysen viste, at det væsentlige for kunderne ikke er at blive kompenseret. Derimod er det meget vigtigt for kunderne at blive hørt og at sikre, at den oplevede fejl ikke gentager sig, så andre bliver udsat for det samme. Faktisk viste det sig, at compensation kommer langt nede på listen. Det betyder, at selve håndteringen af klagen er langt det vigtigste, og virksomhederne bør derfor give sig bedre tid til at lytte til klageren.

Analysen viste også, at kun 15 procent rent faktisk klager. Virksomhederne vil derfor ofte kun opleve den øverste del af isbjerget, mens hovedparten af de utilfredse kunder ikke vil give sig til kende overfor virksomheden, men måske kun overfor andre nuværende eller potentielle kunder til skade for virksomhedens omdømme.

Desværre var disse tal kombineret med en oplevelse hos kunderne om, at danske virksomheder ikke altid var lige gode til klagehåndtering. Tallene nærmest råbte på handling fra danske virksomheder, der både fik at vide, at klagehåndtering var vigtig, og at virksomhederne kunne blive bedre til at håndtere klagerne. Og ikke mindst at virksomhederne kun så en brøkdel af de klager, som kunderne havde.

PERSPEKTIVER

Siden analysen blev gennemført i 2007, er der sket en dramatisk udvikling i brugen af sociale medier, hvor kundeanmeldelser er blevet en integreret del af ikke blot butikkerne egne hjemmesider og Facebooksider, men også på en lang række deciderede anmeldelsessider, hvor Trustpilot er den mest kendte.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	Forbrugernes syn på virksomhedernes klagehåndtering
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	Lektor Ricky Wilke, Institut for afsætningsøkonomi
SAMARBEJDSPARTNER:	Nordisk Ministerråd, Dansk Erhverv, DEA, Nykredit m.fl.
PROJEKTTYPE:	Forskningsrapporter og forskningsformidling
KONTAKT:	Ricky Wilke: rw.marktg@cbs.dk

Få i detailhandelsbranchen er formentlig i tvivl om, at dette har en enorm indvirkning på især håndteringen af klager. For hvor kunderne før skulle fortælle personligt om deres utilfredshed til andre, har de nu muligheden for at dele deres utilfredshed med tusindvis af andre og uden nogen binding i forhold til tid og rum.

Det vil derfor være helt oplagt at føre analysen ind i en digital tid, hvor de digitale medier spiller en overvældende rolle for valg af produkt og leverandør. Ikke blot ved onlinekøb, men formentlig også i fysiske butikker.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Analysen fra 2005 er optaget som artikel i det peer-reviewede tidsskrift *International Journal of Retail and Distribution Management*, mens analysen fra 2007 er optaget (double blind review) som konferenceproceeding på EMAC 2009 i Nantes.



Lone Rasmussen, markedschef, Dansk Erhverv:

Nogle ting var overraskende. Selv for os, der arbejder med handel og kunder. Eksempelvis at kompensationen fylder så lidt hos forbrugerne til fordel for det at blive hørt. Vi havde en pjece med gode råd om klagehåndtering, som vi reviderede i lyset af undersøgelsen.

Personligt har jeg brugt analysen rigtig meget. Både i forhold til rådgivning af vores medlemmer, men eksempelvis også fordi den viser, hvor vigtigt det er, at forbrugerne føler sig hørt. Og ikke mindst at en god klagehåndtering kan give vigtig viden og være vejen til mere loyale kunder, der kommer igen. Det er jo god forretning!.

Det kunne være spændende med en opfølgning, der også inddrog sociale medier og brugeranmeldelser. For det er et område, hvor vi stadig ikke har sikker viden.

CASE 14: Fair Speak – relevant og forståelig forbrugerinformation

Grænserne mellem vildledning og vejledning af forbrugerne er hårfin. Spørgsmålet er, om forbrugerne i virkelighed kan afkode den information de får via eksempelvis emballagen, eller om de tolker den på en måde, der vildleder? Og får de den rette information om produktet til at kunne tage et kvalificeret valg, når de står i købsituationen?

Forskningsprojektet fokuserer på noget af det mest centrale i forbrugerbeskyttelsen, nemlig hvordan producenterne kommunikerer deres produkt og især, hvilke informationer de sætter på emballagen og ikke mindst hvordan. Især inden for fødevarerbranchen er der meget tale om såkaldte *anprisninger*, altså hvilke positive egenskaber produktet har for forbrugers sundhed, velvære etc. Fair Speak undersøger, hvordan forbrugeren forstår kommunikationen på emballagen og dermed påvirkes i købsituationen.

Mange virksomheder vil gerne informere mere om deres produkter, hvordan de er lavet, og hvor råvarerne kommer fra. Men for mange virksomheder begrænser viden om forbrugernes adfærd sig til forbrugerundersøgelser om konkrete smagsvarianter, farver på emballage etc. Det er derfor de færreste virksomheder,

der har en detaljeret viden om, hvad forbrugerne egentlig gerne vil vide mere om, og hvordan produktet dermed kan kommunikeres, så forbrugerne får den ønskede viden på en fair måde - således at både forbrugere og producenter er tilfredse med kommunikationen.

RESULTAT

Fra McDonald's og Arla til mikrobryggerier og gårdbutikker bliver kommunikationen på og omkring produktet vigtigere og vigtigere for salg og image. Hvor kommer råvarerne fra, hvordan har dyrene haft

det, hvor lang tid har det været undervejs osv. På flere og flere produkter, og især i reklamer og på hjemmesider, kommer der derfor flere og flere historier og mere information om produkterne.

Ideelt set skulle forbrugerne via emballage og kommunikation i øvrigt være i stand til at træffe et rationelt valg ud fra deres egne præferencer, men forskningen viste, at forbrugerne ikke nødvendigvis indhentede al tilgængelig information (website mv.) og derfor ofte traf "irrationelle" købsvalg baseret på intuitiv adfærd.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL: **Fair Speak**

FORSKER OG INSTITUT/CENTER: **Lektor Viktor Smith, Department of International Business Communication**

SAMARBEJDSPARTNERE: **Arla, Toms, DTU, Københavns Universitet, Lund Universitet, Forbrugerrådet, Danmarks Aktive Forbrugere, Lantmännen-Schulstad, SuperGros**

PROJEKTTYPE: **Forskningsprojekt**

KONTAKT: **Viktor Smith: vs.ibc@cbs.dk**

Fair Speak-gruppen på CBS har fundet ud af, at syv ud af ti valg i supermarkedet træffes på i gennemsnit 4 sekunder. Hvordan kan producenterne under disse vilkår kommunikere med forbrugerne på en fair måde? Det spørgsmål er væsentligt for producenterne, så de kan give forbrugerne den uddybende information. Men det er i høj grad også vigtigt for forbrugerne, så de kan få en bedre og mere relevant information i købsituationen og træffe bedre og forhåbentlig mere oplyste valg.

Fair Speaks hovedfokus har været på kommunikationen på emballagen, men Toms A/S har brugt forskningen i hele deres produktkommunikation. Det betyder, at Toms nu i endnu højere grad kommunikerer direkte med forbrugerne. Netop fordi Fair Speak har påvist, at forbrugerne gerne vil have informationen, og at de faktisk også kan forstå de mere avancerede informationer og budskaber. En række produkter, bl.a. slik fra Toms A/S, er efterfølgende testet i samarbejde med de deltagende virksomheder. Resultaterne viste, at forbrugerne sagtens kan afkode den tilsligtede information og faktisk efterspørger mere information.

PERSPEKTIVER

Gruppen har lært meget om forbrugernes informationssøgning ved at fokusere på emballagen, men som erfaringerne fra Toms viser, bruger virksomhederne også forskningsresultaterne til at justere deres øvrige kommunikation. I takt med at flere og flere virksomheder kommunikerer mere om, hvor produkterne kommer fra og hvordan de bliver lavet, vil det være oplagt at se videre på den øvrige kommunikation omkring fødevarer. Toms alene udskifter over 400 varenumre og lancerer mere end 40 nye produkter om året, så der er behov for meget mere forskning i kommunikationen på og omkring fødevarer.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Arbejdet med emballage er tværvidenskabeligt, idet forskningen omfatter selve produktets egenskaber, marketing, design og sprogvidenskab. For at komme så tæt på købsituationen som muligt udviklede forskerne en digital test, hvor forbrugere tolker forskellige emballager og fortæller, hvilke informationer de får ud af dem, og hvilke produkter de finder mest attraktive. Gruppens resultater er publiceret i en lang række bøger og videnskabelige artikler.



Lars Christensen, marketingdirektør, Toms:

Vi har bestemt ikke noget mod at tjene penge på vores varer, men vi skal gøre det rigtige på den rigtige måde. Vi har ingen interesse i at forsøge at snyde forbrugerne. Det er både i vores og forbrugernes interesse, at vi kommunikerer med forbrugerne, så begge parter er tilfredse.

Vores deltagelse i projektet har bestemt skærpet vores bevidsthed omkring produktkommunikationen. Det har været utroligt givtigt med forskere, der har kunnet gå mere grundigt til værks end vi nogensinde selv kan. Vi har på baggrund af forskningen kunnet lave en række tommelfingerregler, som vi bruger i det daglige.

Vi havde inden projektet en hypotese om, at forbrugerne nærstuderer produktet, når de kommer hjem, og det har Fair Speak kunnet give os ret i. Så vi er blevet klogere på, at forbrugerne er dygtigere end som så, og at vi derfor ikke skal være bange for også at kommunikere nogle af de mere avancerede emner med forbrugerne.

SAMMEU

EVANITEF

NGPÄCI

WDSRELL

ORSKNI

BS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

FOTO: BJARKE MACCARTHY
DESIGNKONCEPT: 1508 A/S

TLF: +45 3815 3815
FAX: +45 3815 2015
E-MAIL: CBS@CBS.DK

WWW.CBS.DK