

Hvor er forretningsmodellen?

En empirisk analyse af de forretningsmæssige udfordringer i udvikling, drift og salg af ordbøger og opslagsværker

Køhler Simonsen, Henrik

Document Version

Forlagets udgivne version

Published in:

LEDA-nyt

Publication date:

2017

License

Ikke-specificeret

Citation for published version (APA):

Køhler Simonsen, H. (2017). Hvor er forretningsmodellen? En empirisk analyse af de forretningsmæssige udfordringer i udvikling, drift og salg af ordbøger og opslagsværker. *LEDA-nyt*, 63, 5-16.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 06. Dec. 2021



Hvor er forretningsmodellen?

En empirisk analyse af de forretningsmæssige udfordringer i udvikling, drift og salg af ordbøger og opslagsværker

Af Henrik Køhler Simonsen

1. Indledning

Ordbøger og opslagsværker er som bekendt grundlæggende informationsværktøjer, der skal opfylde velafgrænsede informationsbehov.

Men ordbøger og opslagsværker er i høj grad også kommercielle produkter og services og hård forretning. Dette gælder i princippet, uanset om en ordbog eller et opslagsværk udgives af en privat virksomhed eller af institutioner, som modtager offentlig støtte.

Denne korte artikel er baseret på udvalgte dele af min MBA i Emergent Management, hvor jeg analyserede de forretningsmæssige udfordringer i forlags- og informationsindustrien. Mit fokus var begrebet forretningsmodel, som blev anskuet og behandlet igennem en kalejdoskopisk analyse med begreberne kernekompetencer, strategisk innovation, forretningsforståelse, organisatorisk inertie og strategi. Artiklen inddrager desuden også relevante input og indsigter fra deltagerne i LEDA-møde den 1. februar på CBS, hvor jeg sammen med deltagerne gennemgik og diskuterede forretningsmodellen i en række specifikke online-ordbøger og -opslagsværker.

2. Problem

Det problem, som vil blive analyseret, behandlet og diskuteret i denne artikel, kan formuleres således:

Hvad kendetegner forståelsen og anvendelsen af begrebet forretningsmodel i forbindelse med udvikling, drift og salg af ordbøger og opslagsværker, og hvilke elementer vil kunne indgå i en fremtidig forretningsmodel?

3. Afgrænsning og metode

Teoretisk fokuserer denne artikel først og fremmest på forretningsmodelbegrebet, som behandles og analyseres igennem fem underbegreber. Hovedbegrebet **forretningsmodel** behandles især vha. Drucker (1994), som opstiller en bredt anerkendt tese om, at enhver virksomhed bør have det, han kalder "a theory of the business". Det er faktisk her det hele starter, og denne tankegang tager især Osterwalder & Pigneur (2010) op og folder begrebet forretningsmodel ud og foreslår en særdeles velegnet metode og teori til at forstå og arbejde med begrebet forretningsmodel.

Min forståelse af forretningsmodelbegrebet er identisk med "...the rationale of how an organization creates, delivers and captures value...", som Osterwalder & Pigneur (2010) foreslår i deres teori om Business Model Canvas. Denne definition er særdeles velegnet, fordi den omfatter både private og offentlige virksomheder.

Min forståelse af forlags- og informationsindustrien omfatter både private og offentlige virksomheder og organisationer, som udvikler, sælger og distribuerer leksikografiske data. De undersøgte virksomheder omfatter således konventionelle ordbogsforlag, uddannelsesforlag, informationsleverandører og -distributører samt industrispecifikke datadistributører.

De fem underbegreber, som forretningsmodellen på en kalejdoskopisk facon anskues igennem, er hhv. **kernekompetencer, strategisk innovation, forretningsforståelse, organisatorisk inertie og strategi.**

Empirisk er denne artikel baseret på udvalgte dele af en større interviewundersøgelse af femten direktører og ledende medarbejdere i en række udvalgte virksomheder og organisationer, der udvikler og tilbyder leksikografiske informationsværktøjer. Jeg har af pladshensyn udeladt de store mængder kvantitative data, som blev indhentet og analyseret i MBA-afhandlingen, herunder især virksomhedsprofiler og finansielle nøgledata jf. <http://navneognumre.dk/> og data fra Danmarks Statistik jf. <http://www.dst.dk/da/> og talmateriale fra Forlæggerforeningen, jf. også <http://www.danskeforlag.dk/>. Endelig har jeg her udeladt kvalitative data fra en Bizz Model Workshop, hvor udvalgte direktører og ledende medarbejdere arbejdede med en konkret forretningsmodel. Denne Action Learning-tilgang eller måske snarere aktionsforskningstilgang blev i øvrigt også anvendt under LEDA-mødet, hvor vi sammen gennemgik konkrete eksempler på forretningsmodeller.

Geografisk er undersøgelsen afgrænset ved først og fremmest at fokusere på Danmark, men for at kunne perspektivere i forhold til udlandet er to direktører fra to internationale forlag også blevet interviewet. Selektionskriteriet ved udvælgelse af respondenter var at tale med personer med erfaring fra og viden om forlags- og informationsindustrien, ligesom det har været vigtigt at inddrage interviewpersoner med erfaring med forskellige forretningsmodeller, dvs. både offentlige og private forretningsmodeller.

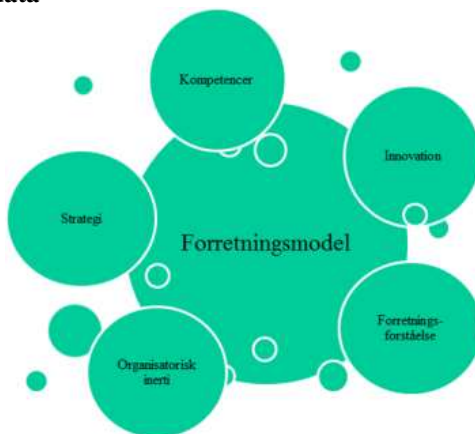
Tidsmæssigt er undersøgelsen både synkron og diakron, idet den forsøger at forstå begreberne i én periode samt udviklingen af begreberne over længere tid.

Den valgte metodiske tilgang er interviewundersøgelse. Der blev gennemført i alt 15 interviews af ca. 30-45 minutters varighed hver. Respondenterne blev nøje udvalgt efter ovenstående selektionskriterier, og de mange samtaler blev transskriberet, analyseret og tematiseret. Den anvendte fremgangsmåde ved indhentning af kvalitative interviewdata beskrives i øvrigt af f.eks. Kvale (2007). Han anbefaler at gennemføre åbne, semistrukturerede forskningsinterviews, som mere har karakter af en samtale end et interview. Ifølge Kvale (2007: 1-2) er det åbne forskningsinterview nemlig en vidensproducerende aktivitet, hvor viden skabes i selve interaktionen mellem interviewer og respondenter. Efter interviewene blev data som sagt transskriberet og analyseret, og der blev foretaget en såkaldt meningskondensering vha. tematisering.

4. Empiriske data

Fremgangsmåden, metoden og sammenhængen mellem behandling og de femten interviews blev som på LEDA-mødet vist som i figur 1 herunder.

Figur 1. Oversigt over empiriske data



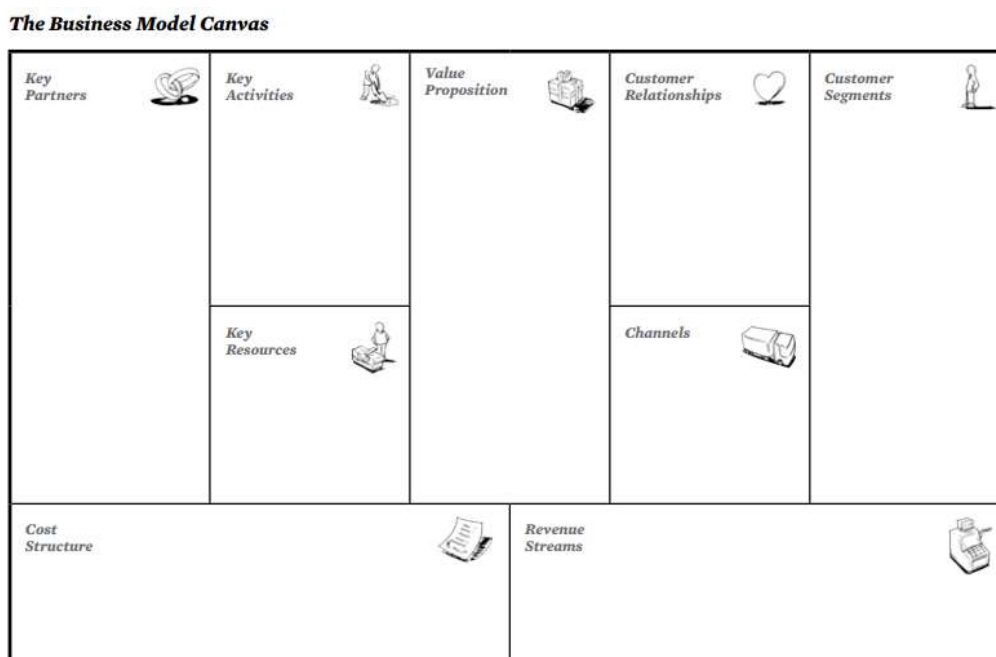
Figuren forsøger at illustrere, hvordan de mange interessante samtaler blev tematiseret og anvendt i en kalejdoskopisk behandling af problemet.

Under hvert underbegreb blev en række temaer identificeret og udvalgte udsagn fra de femten interviewpersoner vil blive inddraget i diskussionen herunder.

5. Teorier og modeller

Som det kort fremgik ovenfor handlede min MBA-afhandling om forretningsmodeller i forlags- og informationsindustrien med særlig fokus på ordbøger og opslagsværker. Hovedbegrebet forretningsmodel behandles især vha. Drucker (1994), som opstiller en bredt anerkendt tese om, at enhver virksomhed bør have det han kalder ”a theory of the business”. Drucker skriver: ...“These are the assumptions that shape any organisation’s behaviour, dictate its decisions about what to do and what not to do, and define what the organisation considers meaningful results. These assumptions are about markets. They are about identifying customers and competitors, their values and behaviour. They are about technology and its dynamics, about a company’s strengths and weaknesses. These assumptions are about what a company gets paid for”.... Drucker nævner som sådan ikke ordet forretningsmodel, men det er bredt anerkendt, at netop denne tese er det grundlag, på hvilken alle moderne definitioner af begrebet forretningsmodel hviler. Drucker inddrager især forretningsforståelse som et af de bærende elementer, hvilket især Osterwalder & Pigneur (2010) i deres Business Model Canvas tager op. Osterwalder & Pigneurs definition af forretningsmodel er ”...the rationale of how an organization creates, delivers and captures value...”, med andre ord – hvordan skaber virksomheden værdi, jf. Osterwalder & Pigneur (2010:14). Business Model Canvas-modellen vises i figur 2 herunder.

Figur 2. Business Model Canvas



Som det fremgår, omfatter modellen ni felter, som man ifølge Osterwalder & Pigneur (2010) med fordel bør tænke igennem i forbindelse med enhver form for forretningsaktivitet. Især begrebet Value Proposition har vundet stor indpas og kan beskrives som det værditilbud, man som virksomhed i realiteten tilbyder sine kunder. Værditilbud er ikke det samme som produktet eller servicen. Det dækker over den værdi, man kan hjælpe kunden med at få eller skabe, og er et meget centralt element i figuren. For yderligere diskussion af de ni felter, se Osterwalder & Pigneur

(2010: 18-19). Hvis man er interesseret i, hvordan man kan arbejde med værditilbudsbegrebet, kan man med fordel se på www.strategyzer.com, hvor forskellige modeller og metoder til at identificere de såkaldte *Pains and Gains* diskuteres. På LEDA-mødet den 1. februar gennemgik vi netop sammen *Pains and Gains* for fem udvalgte ordbøger, og det blev hurtigt klart, hvor vigtigt det er at gøre sig tanker om kundens *Pains and Gains*. For kun på den måde kan man rent faktisk definere et værditilbud, som giver mening for kunden og som appellerer og virker.

Forståelsen af forretningsmodelbegrebet i forlags- og informationsindustrien er naturligvis påvirket af en lang række faktorer, og som det fremgik ovenfor, har jeg valgt at se det igennem fem teoretiske briller.

Det første er begrebet **kernekompetencer**. Her har jeg valgt at anskue forståelsen af kernekompetencer vha. især Hamel & Prahalad (1994), som i realiteten er ophavsmænd til kernekompetencebegrebet samt til en vis grad også vha. DaSilva & Trkman (2014), som i deres diskussion forbinder kernekompetencer med den formulerede strategi. Ifølge Hamel & Prahalad (1994) handler kernekompetencebegrebet om at fastholde og/eller tilvejebringe de rigtige hhv. menneskelige og teknologiske kernekompetencer, på basis af hvilke virksomhedens drift og fremtid er totalt afhængige. Ja faktisk er kernekompetencer i en service- eller oplevelsesbaseret værdikæde jo nærmest en forudsætning for at blive ved med at lykkes. I figur 3 herunder vises en figur af Hamel & Prahalads Core Competence Matrix.

Figur 3. Core Competence Matrix (egen tilvirkning)

Core Competencies	New	<i>Premier plus 10</i> What new core competencies will we need to build to protect and extend our franchise in current markets?	<i>Mega-opportunities</i> What new core competencies would we need to build to participate in the most exciting markets of the future?
	Existing	<i>Fill in the blanks</i> What is the opportunity to improve our position in existing markets by better leveraging our existing core competencies?	<i>White spaces</i> What new products or services could we create by creatively redeploying or recombining our current core competencies?
		Existing	New
		Market	

Det afgørende ved Hamel & Prahalads kernekompetencebegreb er, at de kombinerer opbygningen eller fastholdelsen af kernekompetencer med virksomhedens strategiske valg. Med andre ord, hvis en virksomhed har til hensigt at bevæge sig ind i et nyt marked, så skal man overveje, hvorvidt de kernekompetencer, man allerede har i organisationen, er nok for at kunne udnytte det, som Hamel & Prahalad kalder *mega opportunities*, eller om der skal tilvejebringes nye kernekompetencer. Som det vil fremgå senere, synes netop dette at have været en af de store udfordringer for industrien.

Det andet kalejdoskopske begreb igennem hvilket jeg anskuer forretningsmodelbegrebet, er **strategisk innovation**, hvor jeg har udvalgt især Christensen (1997), Afuah (2009) og Hamel (2002). Afuah (2009:1) definerer strategisk innovation som ”It often entails changing the rules of the game”, og i det hele taget handler strategisk innovation jo om at foretage strategiske valg i

innovationsprocessen og om at tænke nyt og bryde reglerne i overensstemmelse med strategien. Christensen (1997) er endnu en eksponent for at udvikle så banebrydende og innovative forretningsmodeller, at konkurrenterne bliver fejlet af banen under anvendelse af især ny teknologi, som der jo også har været tale om i forlags- og informationsindustrien. I sin bog fra 1997 giver han adskillige eksempler på "principles of disruptive innovation" og definerer i øvrigt disruptiv teknologi som "Disruptive technologies bring to a market a very different value proposition than had been available previously. Generally, disruptive technologies underperform established products in mainstream markets. But they have other features that a few fringe (and generally new) customers value", jf. Christensen (1997:XV). Det, Clayton-Christensen taler om, er således en justering af visse kvalitetsparametre til fordel for andre, hvilket også i høj grad har været tilfældet i forlags- og informationsindustrien.

Det tredje udvalgte begreb er **forretningsforståelse**, som jeg definerer som en virksomheds evne til at analysere, fortolke og agere på de til stadighed foranderlige forretningsvilkår i en industri, at opfange og fortolke ændringer i efterspørgselsvilkårene og endelig evnen til at se værdikæden, identificere sin egen rolle i værdikæden og eventuelt ændre værdikæden til ens egen fordel, jf. f.eks. Wide Lens-tankegangen, jf. Adner (2012). Men forretningsforståelse omfatter også mere tekniske discipliner som f.eks. at forstå konkurrenterne og markedet og at kunne gennemføre de relevante analyser.

Værdikæden i forlags- og informationsvirksomhed har som bekendt ændret sig drastisk over de seneste 10-15 år, og som det vil fremgå af analysen senere, synes man ikke i tilstrækkelig grad at have opdaget dette i forlags- og informationsindustrien.

I forbindelse med behandlingen af begrebet forretningsforståelse har jeg især anvendt Adner (2012) og Kim & Mauborgne (2004), som hver især behandler vigtige aspekter af det at forstå markedet, kunderne og konkurrencen etc. En Blue Ocean-strategi indeholder bl.a. et forsøg på at skabe et nyt marked uden trusler, eller hvor konkurrencen ikke er relevant for ens produkter, ligesom man skaber nye behov fremfor at udnytte eksisterende behov. Figur 4 herunder viser en figur af forskellene mellem hhv. Blue Ocean og Red Ocean, jf. Kim & Mauborgne (2004:81).

Figur 4. Blue Ocean Strategy (egen tilvirkning)

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Compete in existing market space	Create uncontested market space
Beat the competition	Make the competition irrelevant
Exploit existing demand	Create and capture new demand
Make the value/cost trade-off	Break the value/cost trade-off
Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation or low cost	Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation <i>and</i> low cost

Det fjerde kalejdoskopiske begreb, igennem hvilket forretningsmodelbegrebet behandles, er **inerti** forstået som **organisatorisk inert**. Her har jeg især trukket på Gavetti (2005) og Sull (1999), som begge italesætter inertibegrebet og forandringsvilje og -evne. Inertibegrebet er specielt relevant i forbindelse med diskussion af forretningsmodeller og forretningsmodeludvikling, fordi manglende forretningsmodeludvikling ofte skyldes negativ organisatorisk inert, hvor store og veldrevne virksomheder pludselig bliver de store tabere, fordi de ikke i tide har grebet ind. Som det vil fremgå senere af analysen, synes netop dette at have været tilfældet i en lang række af de undersøgte virksomheder.

Endelig har jeg anlagt et strategisk blik på forretningsmodelbegrebet og inddrager udvalgte teorier om **strategi** især Johnson et al. (2012), Mintzberg & Lampel (1998) samt naturligvis Porters *Generic Competitive Strategies*, jf. Porter (1985:11-15). Den strategiforståelse, som på visse punkter overlapper mest med dele af forretningsmodelbegrebet, er formentlig Porters diskussion af strategi og ikke mindst operationel effektivitet, jf. Porter (1996). Porter beskriver senere strategi som "how all the elements of what a company does fit together", jf. Porter (2001:79). Med andre ord er der også i store dele af Porters arbejde elementer, som har stor relation eller endda overlap med forretningsmodelbegrebet.

6. Analyse og diskussion

Formålet med artiklen var som sagt at diskutere og behandle problemet, som var centreret om spørgsmålene om hvad der kendetegner forståelsen og anvendelsen af begrebet forretningsmodel i forbindelse med udvikling, drift og salg af ordbøger og opslagsværker, samt hvilke elementer der med fordel vil kunne indgå i fremtidig forretningsmodel.

Det første, der i den grad fremstår tydeligt på basis af interviewundersøgelsen, er, at der synes at være et meget lille kendskab til forretningsmodelbegrebet hos de adspurgte interviewpersoner. Det er på alle måder bekymrende og kom i realiteten som en stor overraskelse. Faktisk kunne kun to ud af femten interviewpersoner bekræfte, at de havde en forretningsmodel, og at de arbejdede med begrebet. Det vil sige, at kun ganske få af de adspurgte arbejder med et så forretningsafgørende værktøj som forretningsmodel.

Det vil således også sige, at der synes at være en meget lille forståelse og en endnu mindre anvendelse af begrebet, og dette understreges af et udsagn fra en af de femten interviewpersoner. Vedkommende udtaler: "Vi har ikke en nedfældet strategi eller forretningsmodel. Vi har det – vi har det i maven - og vi lever det". Der er med andre ord en aversion mod det interviewpersonen senere kalder "endnu en smart model". Tendensen til ikke at forholde sig til, hvordan man egentlig tjener penge, kommer også til udtryk i et udsagn fra en af de andre direktører. Han udtaler: "Vi har som sådan aldrig arbejdet med begrebet forretningsmodel. Vi har fulgt den bane, som har været udstukket før os".

I modsætning til denne udbredte uvilje eller uvidenhed om forretningsmodelbegrebet udtaler en af de to direktører, som allerede arbejder med forretningsmodelbegrebet: "Hvordan kan man drive forretning uden at kende sit marked, kunder og konkurrenter, eller hvis man ikke har gjort sig tanker om, hvordan man vil tjene penge?". Dette understøttes af den anden direktør, hvis virksomhed også arbejder med forretningsmodelbegrebet. I forbindelse med et spørgsmål om markedet og konkurrenterne svarede han: "Det var ikke svært at tage markedet. De andre var bare ikke specielt dygtige" – med en klar reference til den indtil for få år siden største aktør på markedet. Endelig udtaler en tredje direktør følgende om markedet for ordbøger og opslagsværker: "Der er jo tale om et skift i kvalitetsparametre. Virksomhed X – hvis man skal være lidt grov – så kom de jo med indhold, der var dårligere men en suveræn forretningsmodel og platform, og virksomhed Y har fantastisk indhold men en dårlig platform. Det, markedet efterspurgte, var en god platform og subsidiært indholdet. Og hvis man har en platform, som bare er så god, og kunderne er på den – så kan man altid udbygge indholdet."

Sammenfattende kan det på basis af interviewundersøgelsen konkluderes, at en forsvindende lille del af de adspurgte direktører kendte til eller arbejdede med forretningsmodelbegrebet.

6.1. Kernekompetencer

For at komme diskussionen af forståelsen og anvendelsen af forretningsmodelbegrebet lidt nærmere valgte jeg som sagt at analysere det igennem fem relevante begreber. Jeg drejer derfor kalejdoskopet et klik og ser på begrebet i form af overvejelser og teori om kernekompetencer, idet især markedet for ordbøger og opslagsværker har været udsat for en stor disruption de seneste 5-10 år. Ved at analysere de femten interviews kan det konkluderes, at en meget lille del af de adspurgte direktører og ledende medarbejdere har arbejdet strategisk med kernekompetencebegrebet. En kendetegnende tendens ses i følgende udsagn: ”Vi gør som sådan ikke noget. Vi strander på tekniske udfordringer.... så nej – det prioriterer vi ikke. Vi værdiforøger i stedet vores ordbøger og services – dvs. flere funktionaliteter og får mere styr på at kæde flere ting sammen.”

En anden og langt mere strategisk tilgang kan ses i følgende udsagn: ”Der har været en stor personaleomsætning. Vi er gået fra 60 medarbejdere til ca. 35. Vi har nemlig outsourcet en lang række funktioner. Men så købte vi en softwarevirksomhed og fik 12 mand ind”, hvilket er helt i tråd med f.eks. Hamel & Prahalad (1994), som i deres kernekompetencematriks netop peger på, at man for at kunne begå sig på et helt nyt marked skal opbygge en række nye kernekompetencer – i dette tilfælde bliver redaktører udskiftet med IT-folk. Denne tendens ses også internationalt, hvilket bl.a. kan ses i udsagnet fra en af de internationale direktører, som udtaler ”I have experienced major shifts in the competence profile – and we still man up on IT skills”.

Kernekompetencebegrebet er særligt relevant for forståelsen af forretningsmodelbegrebet, fordi man jo netop for at kunne skabe værdi skal forholde sig strategisk til felterne Key Activities and Key Ressources (dvs. her i særlig grad de menneskelige kernekompetencer), jf. Osterwalder & Pigneur (2010: 18-19).

6.2. Strategisk innovation

Det næste klik på kalejdoskopet er strategisk innovation som defineret af f.eks. Christensen (1997). Også her viser interviewundersøgelsen, at langt størstedelen af de omtalte virksomheder ikke har nogen strategisk tilgang til innovation. En administrerende direktør for en af de få virksomheder, som synes at have haft en strategisk tilgang til innovation, udtaler sig igen om netop de gamle forlags innovationshastighed. Han udtaler f.eks.: ”De gamle forlags forretningsmodel er fandeme også blevet udfordret. Der har været for lidt innovation og for lidt fokus på kunderne – de burde nok have været hurtigere. Vi har haft en strategi om at være first mover – og vi har altid taget penge for det. Også selvom vores produkter kun var 80 % færdigt”, hvilket en anden forlagsdirektør understøtter ved at sige, at ”innovation er at kigge på problemer og se på, hvordan vi kan løse dem på en ny måde. Vi er startet i det digitale, og vi har nok forrykket markedet”.

En tredje administrerende direktør udtaler meget rammende: ”Så har vi set på hvad de andre har gjort. Og så har vi disruptet det hele ved at gøre noget andet”, dvs. virksomheden har analyseret markedet, konkurrenterne og kunderne og gjort noget helt andet end de andre, jf. Afuah (2009:1), som jo netop taler om at ændre spillets regler vha. en proaktiv og strategisk tilgang til innovation, ligesom man kan sige, at virksomheden i høj grad har placeret sig i et rart blå ocean, jf. Kim & Mauborgne (2004).

6.3. Forretningsforståelse

Det tredje klik på kalejdoskopet er begrebet forretnings- og markedsforståelse. Det er naturligvis et begreb, som er meget bredt, men i denne diskussion har jeg især fokuseret på interviewpersonernes forståelse og anvendelse af markeds-, kunde-, konkurrent- og værdistrømsanalyser og har fokuseret på, i hvilken grad virksomhederne synes at have en

fornøden forståelse af det marked, de opererer på. Undersøgelsen viste, at en meget stor del af interviewpersonerne ikke syntes at give udtryk for en tilstrækkelig forståelse for hverken markedet, produkterne, kunderne eller teknologien. Det kan naturligvis argumenteres, at interviewpersonerne ikke har ønsket eller kunnet afsløre detaljer om deres analyser, men jeg mener ikke, at det kan være hele forklaringen.

Ordbøger og opslagsværker er i særlig grad forbundet med det at lære og læringsaktiviteter, og mange forlag har igennem de sidste mange år især fokuseret på uddannelsessektoren. Dette synes at have været en rigtig strategi. Men det er også et eksempel på, at mange virksomheder her synes at have haft meget lidt føling med, hvad der foregår i markedet – herunder de regulatoriske påvirkninger. Et eksempel på en virksomhed, som synes netop at have udvist en tilfredsstillende forretningsforståelse kan ses i følgende udsagn fra en administrerende direktør, som netop har ageret i tide. Han udtaler på et tidspunkt: ”Vi forfulgte en digital strategi og kontaktede kunderne i stedet for. Og det lykkedes. Og det tog virkelig fart, da vi overtalte ministeriet om, at man måtte bruge elektroniske ordbøger til eksamen. Og derfra gik vi fra 0 kommuner til alle kommuner på nær to”. Med andre ord – denne virksomhed synes at have haft indsigt i markedsudviklingen og i, at beslutningstagerne ikke kun sad i lærerværelset men i særlig grad i ministeriet. Denne markedsforståelse og værdikædeforståelse synes at have været udslagsgivende for, at pågældende virksomhed i særlig grad har klaret sig meget tilfredsstillende.

Denne manglende markeds- og forretningsforståelse synes at være typisk i de mange samtaler, og når jeg stillede spørgsmål om, hvorvidt man gennemførte f.eks. markedsundersøgelser eller lignende, var svaret ofte, at det gjorde man ikke.

6.4. Organisatorisk inert

Det fjerde klik på kalejdoskopet er begrebet organisatorisk inert, jf. f.eks. Sull (1999).

Et af de mest sigende udsagn kommer fra en af de interviewede direktører, som har et noget kritisk syn på hele industriens evne til at forny sig selv. Der bliver bl.a. udtalt at ”jeg synes, at branchen som helhed har lukket sig inde i sig selv – vi har været for afsondret, har ikke fulgt med, har placeret os på en piedestal, noget med kulturstøtte og det litterære osv. – og der er vi altså blevet overhalet indenom, fordi vi har troet, at tingene forandrer sig ikke”. Dette er i den grad et udtryk for negativ branchespecifik inert. Dette kan også iagttages i flere af de andre samtaler, og et andet eksempel er følgende citat: ”Der er jo næsten gået inert i dem, og det har altid været en del af deres selvforståelse, at hvis de skulle udgive smalle udgivelser som digte f.eks., så skulle det finansieres af ordbogsafdelingen. Og det er sket igennem årtier. Når så det går ned ad bakke – så var man ikke villig til at investere”.

Negativ organisatorisk inert er tæt forbundet med den kollektive virksomhedskultur og selvforståelse og de mange interviews afslørede i flere tilfælde, at netop selvforståelsen syntes at kunne være en medvirkende årsag til, at man ikke har gjort noget eller ændret sig. Man har nok tænkt, at det hele nok skulle gå. Måske også fordi man inderst inde godt har vidst, at der så skulle helt andre kernekompetencer til eller et strategisk valg om at forlade den produktbaserede forretningsmodel til fordel for den servicebaserede forretningsmodel. Følgende udsagn er et eksempel på et forlag, som aktivt og strategisk har valgt at ændre deres forretningsmodel, fordi de har været i stand til at modstå den negative organisatoriske inert. Interviewpersonen udtaler bl.a. i en samtale om forretningsmodeller og inert at ”vi har bevæget os fra at sælge produkter til at være serviceleverandør”.

6.5. Strategi

Det femte og sidste klik på kalejdoskopet er strategi. I MBA-afhandlingen kom denne diskussion først, idet det som bekendt er det første kalejdoskopske blik, hvorigennem alt andet ses. Der kan skrives og siges meget om strategi, og det er også et meget, meget bredt begreb. Den facet, der især har interesseret mig i forbindelse med mit MBA-projekt, var at forsøge at få en forståelse for, hvordan de involverede virksomheder så og anvendte strategi. Ikke defineret som en bestemt strategiform, men mere i betydningen, om de undersøgte virksomheder synes at tænke strategisk i forhold til både marked, kunder, medarbejdere, produkter, teknologi, indtjening etc. Den strategiforståelse og -definition, som jeg i denne diskussion har lænet mig mest op ad er ”the long-term direction of an organisation”, jf. Johnson et al. (2012:3), det vil altså sige en interesse for, om og i givet fald hvordan de undersøgte virksomheder har tændt ”det lange lys”.

Undersøgelsen så de involverede i et såkaldt emergens-strategisk perspektiv, og jeg har ladet mig inspirere af især Mintzberg & Waters (1995), som taler om strategi som både noget planlagt og noget emergerende. Et eksempel fra interviewundersøgelsen viser en virksomhed, som bevidst har formuleret en strategi og gået efter den. Direktøren udtaler bl.a. at ”Vores strategiske sigte de sidste mange år har været digitalisering. Vi har brugt alt vores strategiske power på det digitale, og vi har netop lanceret for fjorten dage siden – vi har søsat en ny platform”. Denne strategi er klart kommunikeret og præsenteret og fremgår i øvrigt alle steder i den pågældende virksomhed og er således et eksempel på en planlagt strategi. Et andet eksempel på en virksomhed, som har valgt at arbejde strategisk, er følgende, hvor en direktør svarede på spørgsmålet om, hvorvidt man arbejdede strategisk. Han svarede: ”Vi forfulgte en digital strategi og kontaktede kunderne i stedet for. Og det lykkedes”. Og senere i samtalen siger han, at ”en gang var man bare nogens sprogsresource. Det var vi ikke interesseret i. Vi ville være folks sprogspartner så vi etablerede lynhurtigt et servicecenter, hvor kunderne kunne ringe ind hvis der var en applikation, som ikke virkede som den skulle”. Disse udsagn viser, at den pågældende virksomhed har haft en klar strategi, og at man har tilpasset kernekompetencerne og for den sags skyld også den strategiske innovationsindsats efter den.

Alt dette peger på, at langt de fleste forlags- og informationsvirksomheder synes at være udfordrede på en lang række parametre, og at der især i forhold til forretningsmodellen kan indtænkes væsentlige forbedringer. Nu er det umuligt at kunne give en færdig løsning, som passer på alle udfordringer, markeder og services, hvilket vi også diskuterede på LEDA-mødet den 1. februar. Men jeg vil alligevel i det følgende diskutere nogle af de elementer, som vi med fordel vil kunne overveje i en fremtidig forretningsmodel med henblik på udvikling, salg og distribution af ordbøger og opslagsværker eller måske snarere leksikografiske data. På LEDA-mødet den 1. februar gennemgik vi sammen mulige forbedringer af forretningsmodellen for konkrete ordbøger og opslagsværker, men det er naturligvis endnu en gang vigtigt at understrege, at alt afhænger af specifik viden og erfaring med det pågældende produkt eller service og det marked, man er på.

For det første synes der at være empirisk basis nok til induktivt at kunne argumentere, at en fremtidig forretningsmodel i højere grad end nu skal inddrage overvejelser om følgende. Og i denne diskussion inddrager jeg især teorierne om *Value Proposition Canvas*, dvs. hvordan starter vi overhovedet med at lave et værditilbud.

Jeg argumenterer, at en fremtidig forretningsmodel i særlig grad skal tage udgangspunkt i spørgsmål som:

- kundens eller brugerens reelle arbejdsituation (hvilke *Job Tasks*) er der på spil?
- kundens eller brugerens reelle udfordringer (hvilke *Pains* og *Gains*) er der på spil?

Svarene på disse spørgsmål sætter os i stand til at formulere et værditilbud, som både giver værdimæssig mening for kunden og strategisk mening for vores virksomhed. Vi kan med fordel forholde os til brugerens reelle udfordringer, og vi skal have overblik over, hvad han reelt ønsker. Afhængigt af værditilbuddet kan vi så tænke videre i de øvrige felter i forretningsmodellen.

Men generelt kan det siges på basis af både de empiriske data og min viden om markedet og industrien, at der nok i særlig grad skal skiftes fra en produktbaseret forretningsmodel til en servicebaseret forretningsmodel. Der er mange årsager til, at en servicebaseret forretningsmodel er at foretrække, men den vigtigste er nok, at man som serviceleverandør i højere grad end for en produktleverandør bliver en del af kundens forretning, og dermed bliver det, man kalder integreret vertikalt i kundens værdikæde. Vi skal således ikke tænke på ordbøger og opslagsværker som produkter, men som services, hvilket jo afstedkommer en lang række nye overvejelser og beslutninger i de øvrige felter i forretningsmodellen, men især *Key Activities*. Vi skal således også tænke i nye nøglepartnere, og vi skal i særlig grad udvide vores aktiviteter fra salg af produkt til salg og samskabelse af service. Dette kræver en helt ny kundetilgang, dvs. vores *Customer Relations* skal ændres, idet vi nu skal samskabe, og vi skal tænke *pull* i stedet for *push*.

Det kan generelt nok også siges på basis af både de empiriske data og min viden om markedet og industrien, at især felterne *Key Resources*, *Channels* og *Revenue Streams* fortjener særlig omtanke. Hvem siger, at pengene kun er i uddannelsessektoren? Hvorfor ikke bruge leksikografisk viden og teori i virksomhedernes salg? Og hvorfor skal destilleret viden i ordbøger og opslagsværker distribueres som det gør lige nu? Skal vi tænke helt anderledes og bruge nye teknologier? Det vil jeg argumentere for. Jeg vil også mene, at vi bør gennemtænke hele værdikæden vha. f.eks. *Wide Lens*-tilgangen, jf. Adner (2012) og måske helt omkonfigurere vores marked og indgå nye uventede alliancer og etablere helt nye platforme, der i den grad rammer kundens eller brugerens *Pains*.

Endelig må det også siges, at de empiriske data helt utvetydigt synes at pege på, at digitalisering og digitaliseringsprocesser er et helt afgørende element i en fremtidig forretningsmodel. Jeg har tidligere i f.eks. Simonsen (2015) peget på behovet for i højere grad at interessere sig for, i hvilke situationer og i særlig grad hvordan brugerne anvender leksikografiske data til at løse konkrete opgaver, hvilket i øvrigt ligger helt på linje med f.eks. teorierne om *Value Proposition Canvas*, *Pains* og *Gains* etc., hvor netop brugernes *Job Tasks* er udgangspunktet for værditilbuddet. Og brugernes virkelighed er i stigende grad mobil – både forstået som mobil som på en mobil platform og som mobil som under bevægelse, jf. i øvrigt også Simonsen (2014), som diskuterer hvordan 10 læger anvender en mobilordbog i hhv. en bevægelig arbejdssituation og en stationær arbejdssituation. Feltet *Key Activities* og *Channels* fortjener derfor særlig opmærksomhed i en fremtidig forretningsmodel.

7. Konklusion

På basis af undersøgelsen argumenteres det, at der igennem længere tid synes at have manglet fornyelse og innovation af forretningsmodellen i leksikografi, og at netop dette stiller leksikografi som teori og praksis overfor store udfordringer. Fakta er jo også, at mange forlag igennem de sidste 10-15 år har afskediget en lang række medarbejdere, og en del er blevet lukket eller er blevet opkøbt af andre. Det er således en transformation, som man kan iagttage ved blot at se på markedet. Undersøgelsen viste, at langt størstedelen af de undersøgte virksomheder synes at kunne forbedre performans på en række områder og undersøgelsen gav også grobund for induktivt at foreslå en række nye elementer i en fremtidig forretningsmodel.

Det blev argumenteret, at vi i højere grad end før må se på den leksikografiske værdikæde med friske øjne og i særlig grad se på kundens eller brugerens reelle arbejdssituation og hans reelle

Pains og Gains. Som nævnt under LEDA-mødet den 1. april minder denne måde at tænke på i nogen grad om funktionsteorien, som jo netop også tager udgangspunkt i brugerens behov og de funktioner, der er i spil. Det blev også argumenteret, at den fremtidige forretningsmodel skal gentænkes, og at vi i højere grad end før bør tænke på en servicebaseret forretningsmodel, hvor vi udvikler services sammen med vores kunder, ligesom det blev argumenteret, at selve distributionen af de leksikografiske data i endnu højere grad end nu skal digitaliseres.

8. Litteratur

- Afuah, Allan (2009): *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*. New York. Routledge.
- Adner, Ron (2012): *The Wide Lens*. Penguin Putnam.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- DaSilva, M. Carlos & Peter Trkman (2014): *Business Model: What It Is and What It Is Not*. In: *Long Range Planning* 47 (2014) pp. 379–389.
- Drucker, Peter (1994), *The Theory of the Business*, Harvard Business Review, Sept-Oct, p. 95-104.
- Gavetti, G. (2005). *Strategy Formulation and Inertia*. Harvard Business Review.
- Hamel, Gary (2002): *Leading the Revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard (2012): *Fundamentals of Strategy, 2/E*. Financial Times Press.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee (2004): *Blue Ocean Strategy*. In: Harvard Business Review. pp. 76-85.
- Kvale, Steinar (2007): *Doing Interviews*. London: SAGE Publications Ltd.
- Mintzberg H. & J. Lampel (1998) *Reflecting on the Strategy Process*, Sloan Management Review, Spring 1999, pp. 21-30.
- Mintzberg H. & J. A. Waters (1985): *Of Strategies, deliberate and emergent*. Strategic Management Journal. Volume 6, Issue 3, July/September 1985, 257–272.
- Osterwalder, A, & Pigneur, (2010), *Business Model Generation : A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (2001): *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March: 63-78.
- Porter, M. E. (1996): *What is Strategy?* Harvard Business Review. November-December 1996, pp. 60-78.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior Performance*, The Free Press, New York.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., (1994): *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., (1990): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Simonsen, Henrik Køhler 2014: *Mobile Lexicography: A Survey of the Mobile User Situation*. In: Abel, Andrea/Vettori, Chiara/Ralli, Natascia (eds.): *Proceedings of the XVI EURALEX International Congress: The User in Focus*. 15-19 July 2014, Bolzano/Bozen. Bolzano/Bozen:

EURAC research. Volume I, pp. 249-261.

Simonsen, Henrik Køhler 2015: Mobile Lexicography: Let's Do it Right This Time! In: Kosem, I., Jakubiček, M., Kallas, J., Krek, S. (eds.) 2015. *Electronic lexicography in the 21st century: linking lexical data in the digital age. Proceedings of the eLex 2015 conference, 11-13 August 2015, Herstmonceux Castle, United Kingdom*. Ljubljana/Brighton: Trojina, Institute for Applied Slovene Studies/Lexical Computing Ltd. *Proceedings of eLex 2015*.

Sull, D. N. (1999). Why Good Companies Go Bad. Harvard Business Review.

Henrik Køhler Simonsen
Ekstern lektor, PhD, MA, MBA
Department of Management, Society and Communication
Copenhagen Business School
hks.msc@cbs.dk