

## Innovation på tværs af organisatoriske grænser; Nye forretningsmodeller for havneudvikling

Louise B. Kringelum, adjunkt ved Institut for Økonomi & Ledelse, Aalborg Universitet

Baseret på afhandlingen ”Transcending organizational boundaries – Exploring intra- and inter-organizational processes of business model innovation in a port authority”, som blev indstillet til forsvar 24/11-17 og forsvaret d. 9/1-18. Ph.d.-skoleleder: Poul Houman Andersen, Professor: poa@business.aau.dk

I Danmark er vi afhængige af en velfungerende infrastruktur. Vi er dagligt i berøring med store dele af infrastrukturnettet gennem veje, jernbaner, broer, men også indirekte gennem ”den blå motorvej”; havet. 80 procent af den danske import og eksport går igennem en havn. Det betyder, at vi er afhængige af velfungerende havne for at sikre, at vi har adgang til dagligvarer, forbrugsgoder etc.

En havn opfattes traditionelt set som en infrastruktur, der kan håndtere flytning af gods fra kaj til skib og vice-versa. Disse aktiviteter skaber imidlertid ikke specielt stor værdi i sig selv, hvilket betyder at konkurrencen i og mellem havne primært handler om omkostningsreduktion ved at udbyde de billigste, hurtigste faciliteter. Men i dag rækker havnens potentiale langt videre end dette. Havne skaber rammen for værdikæder, som skal være konkurrencedygtige, både som en fysisk infrastruktur men også gennem orkestrering af et havnesystem, som består af selve havneorganisationen, de virksomheder, der er lokaliseret i og omkring havne, og myndighederne tilknyttet hertil. Når vi begynder at anse havnen som mere end blot en infrastruktur, men også som et potentielt centrum for erhvervsudvikling, opstår der et kvalitativt skift i den værdi, en havn potentielt kan skabe. Dette forudsætter imidlertid, at der etableres nye forretningsmodeller, for at sikre at havne kan både skabe men også indfange den nye værdi. Værdi handler i dette tilfælde ikke om de produkter eller services, der udveksles, eller betalingen i kroner og øre, men derimod om den opfattede værdi, der dækker et konkret behov for den enkelte kunde, hvad enten det handler om hurtig håndtering af gods eller en større samfundsværdi. Forretningsmodellen giver derfor mulighed for at se ud over den service eller det produkt, som virksomheden leverer, og derved fokusere på de forskellige muligheder, der findes for at skabe værdi.

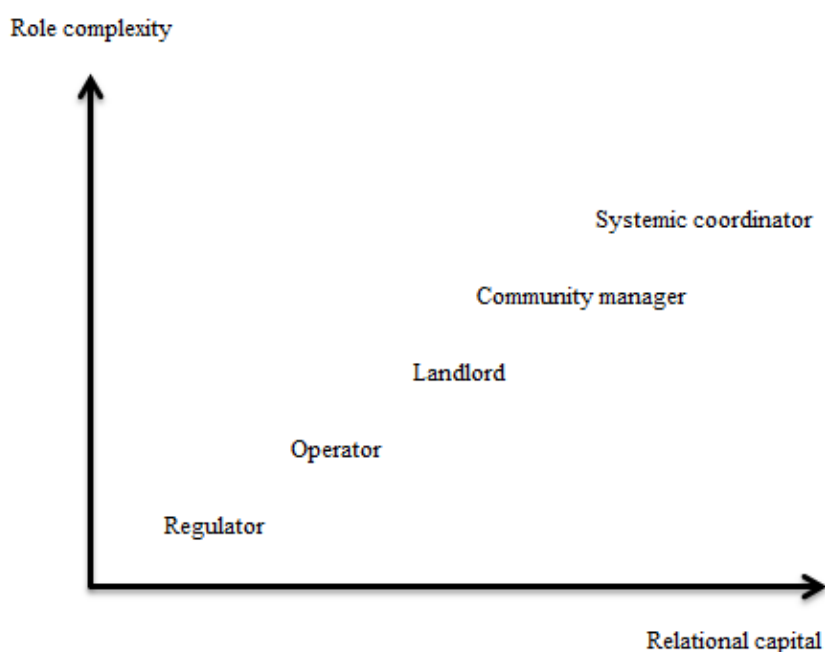
### Hvad er havnens rolle?

Havne kan skabe værdi på forskellige måder, og værdiskabelsen er orienteret mod forskellige interessenter. Selvom de fleste danske havne er offentligt ejede, fungerer de på markedsvilkår, hvilket betyder at de kontinuerligt skal balancere både offentlige og private målsætninger. Til sammen betyder dette, at selve havneorganisationen (havnen) skal påtage sig forskellige roller, som varierer markant i deres værdiskabelsespotentiale.

Overordnet set arbejder havne med fem forskellige organisatoriske roller: en havn er først og fremmest en **myndighed** (1), som varetager regulatoriske opgaver i forbindelse med opretholdelse af sejlrender, kaj etc. Dernæst kan en havn på visse områder vælge at være **operator** (2) og dermed udbyder af diverse logistikservices. Som **udlejer** (3) står en havn for at udvikle og udleje de geografiske områder af havnen og opretholde en velfungerende infrastruktur på havneområdet. Disse tre roller dækker de mest traditionelle opgaver for havne. Men i takt med at den traditionelle værdiskabelse i havne skal gentænkes, skal havne være mere proaktive. Dette betyder, at de i stigende grad skal håndtere roller som **community managers** (4), der skaber rammerne for både lokal og

regional udvikling på tværs af virksomheder med afvejning af både økonomiske og sociale målsætninger, og som **systemiske koordinatore** (5) der faciliterer samarbejde og etablerer netværk mellem virksomheder, vidensinstitutioner og myndigheder.

Når havne håndterer disse roller parallelt, arbejdes der med mange forskellige former for værdiskabelse for meget forskellige interessenter. Jo mere havne skal overskride deres egne organisatoriske grænser i værdiskabelsesprocessen, jo mere kompleks bliver de organisatoriske roller, da der skal tages hensyn til en flerhed af organisatoriske målsætninger. At overskride egne organisatoriske grænser og fungere som eksempelvis community manager eller systemisk koordinator på tværs af virksomheder i havnesystemet, forudsætter at der internt i havne skabes relationel kapital. Relationel kapital betyder, at der mellem virksomheder etableres tillid, kommunikeres og koordineres med henblik på at skabe sammenhæng mellem organisatoriske målsætninger og derved skabe relationer mellem virksomheder, der kan føre til fælles præstationer.



Figur: Gjerding & Kringelum (2018)<sup>1</sup>

Denne flerhed af organisatoriske roller betyder, at havne skaber værdi på mange forskellige måder; de håndterer forskellige forretningsmodeller. Dette er specielt tydeligt i danske havne, som primært er offentligt ejede. Disse havne skal derfor balancere både offentlige samfundsorienterede og private profitmaksimerende målsætninger, som en art hybridorganisationer. Jo mere kompleksitet, der bygges ind i de organisatoriske roller, som havne varetager, jo mindre håndgribelig vil selve værdiskabelsen og specielt værdiindfangelsen være. Dette kan specielt være udfordrende, når havnes værdiskabelse flytter sig fra at være økonomisk målbare i kroner og mængde tons gods flyttet over kaj til miljømæssige CO2 målinger og socio-økonomisk værdiskabelse gennem erhvervsfremme i regionerne.

<sup>1</sup> Gjerding, A.N. & Kringelum, L.B. Systemic coordination of organizational roles: The importance of relational capital in port governance, *Research in Transportation Business & Management* <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.10.002>

Dette skift i værdiskabelse forudsætter imidlertid ikke blot et skift i forretningslogik, men derimod også nye investeringer. Havne er traditionelt set aktiv-tunge, og arbejder med afskrivninger af kajområder, som strækker sig over 100 år. Hvis havne skal varetage netværksfacilitering, projektstyring og etablering af industrielle symbioser skal der ske et skifte fra at forstå havne som industrivirksomheder til at blive vidensvirksomheder, med dertilhørende investeringer i immaterielle aktiver.

### Den nye værdi i havne – innovation af forretningsmodellen

Hvor havne traditionelt er blevet forstået som simple, statiske hubs i en infrastrukturkæde, er der gennem nye organisatoriske roller potentiale til at udvide den værdi, der skabes i havne. Dette er ikke blot teoretisk interessant i forskningen af forretningsmodeller, men har også en praktisk konsekvens. Den praktiske konsekvens er, at havnes forretningsmodeller og muligheden for at udvikle disse bliver afhængige af, hvorledes de interagerer med andre virksomheders forretningsmodeller i havnesystemet.

Havnes forretningsmodeller kan derfor i stigende grad sammenlignes med de arketyperiske forretningsmodeller, som kaldes ”multi-sided platforms”. Vi kender bedst multi-sided platforms som digitale platforme, der forbinder forskellige indbyrdes afhængige kunder; det mest kendte eksempel er google, som forbinder annoncører med informationssøgere gennem en platform, der skaber værdi for begge. I havne er platformen den ramme, som havnen danner ved at være en fysisk infrastruktur, som derved forbinder importører og eksportører med speditører og logistikvirksomheder generelt. Potentialet i at blive en multi-sided platform strækker sig imidlertid længere. I forskningen fremhæves eksempler, hvor den traditionelle havnemyndighed påtager sig en orkestrerende rolle i etableringen af eksempelvis industrielle symbioser, klynger eller lignende gennem investering i fysisk infrastruktur, videndeling og projektfacilitering..

At skabe strategiske partnerskaber, klynger, netværksfacilitering både i og uden for selve havnesystemet forudsætter innovation af den eksisterende forretningsmodel i havne. En måde at skabe forretningsmodelinnovation i havne er at tænke på tværs af organisatoriske grænser. Med den flerhed af forretningslogikker, som er underliggende havnes organisatoriske roller, forudsætter dette markant udvikling både intra- og inter-organisatorisk. Et casestudie af en større dansk erhvervshavn, Aalborg Havn, afspejler centrale elementer af disse problematikker.

### Aalborg Havn: Danmarks Intelligente Havn

I 2014 igangsatte Aalborg Havn en proces med henblik på at gentænke den måde, havne skaber værdi. Denne proces blev indledt på baggrund af anerkendelsen af, at danske havne er konkurrencemæssigt udfordrede; de bliver aldrig de største eller billigste, derfor må de være bedre end de andre. Deraf udsprang målsætningen om at blive Danmarks Intelligente Havn. Visionen om at blive Danmarks Intelligente Havn blev opdelt i en forståelse af havnens 3 roller; som en profitmaksimerende virksomhed, som en fysisk ramme med infrastruktur, og som en facilitator, der skaber samarbejde og netværk på tværs af havnesystemet.

Casestudiet af Aalborg havn afspejler, hvorledes havneorganisationer i stigende grad skal håndtere multiple forretningsmodeller med komplicerede relationer mellem de respektive forretningsmodellens potentiale for værdiskabelse og værdiindfangelse.

En af de måder, som Aalborg Havn har arbejdet med udvikling af deres forretningsmodel, har været gennem etablering af strategiske partnerskaber og klynger i havnesystemet. Disse processer har imidlertid afspejlet nogle af de udfordringer, som kan opstå, når havne innoverer deres forretningsmodeller og søger at skabe værdi på tværs af organisatoriske grænser. Specielt fire aspekter, der påvirker muligheden for at etablere nye former for værdiskabelse, kan fremhæves:

1. Den institutionelle kontekst i en havn kan skabe udfordringer gennem indlejrede normer og eksisterende rollefordelinger. Når havne påtager sig nye organisatoriske roller, skabes et opbrud med det eksisterende havnesystem; nogle roller vil blive forandrede, nogle vil bortfalde og nye vil opstå. Dermed påvirkes flere virksomheder i havnesystemet, hvilket kan skabe en frygt for forandringen igennem værdinetværket.
2. At påbegynde en samarbejdsproces forudsætter, at både havne og virksomheder tør gøre sig afhængige af hinanden. Dette forudsætter, at aktører i havne bevæger sig væk fra en konstant søgen efter omkostningsreduktion.
3. At gøre sig mere afhængig af hinanden i et værdinetværk forudsætter etableringen af relationel kapital i havnesystemet eksempelvis gennem tillid, koordinering og kommunikation.
4. At etablere nye forretningsmodeller på tværs af organisatoriske grænser handler ikke blot om de rent strukturelle eller procesuelle aktiviteter, som udføres mellem virksomhederne, men derimod også om at indtænke de kognitive aspekter af at etablere en fælles forretningsmodel. De kognitive aspekter dækker over de forståelser, ledelsen selv bærer om egne forretningsmodeller og de grænseflader, som kan skabes til andre virksomheders forretningsmodeller. Det er altså ikke blot en forandring i de aktiviteter, der udføres, men også en mental forandringsproces, som skal igangsættes.

Samtidig handler et skift i værdiskabelse og dermed innovation af forretningsmodellen i havne imidlertid ikke blot et skift i forretningslogik, men derimod også nye investeringer. Havne er traditionelt set aktiv-tunge, og arbejder med afskrivninger af kajområder, som strækker sig over 100 år. Hvis havne skal varetage netværksfacilitering, projektstyring og etablering af industrielle symbioser skal der ske et skifte fra at forstå havne som industrivirksomheder til at blive vidensvirksomheder, med dertilhørende investeringer i immaterielle aktiver.

Hvis havne skal gentænke deres forretningsmodel, forudsætter dette ikke blot en intern forandringsproces, men samtidig også et fokus på den sammenhæng, der eksisterer mellem forretningsmodeller i havnesystemet. Det vanskeligste, mest uforudsigelige element i en sådan proces er derfor, om havnesystemet er klar til denne forandring? Havne kan ikke drive denne proces alene, men samtidig er den central for at sikre fremtidig vækst og værdiskabelse i danske havne.