

Effektivitet og fornyelse i en serviceorganisation under forandring¹

- En case om ledelse og organisering af serviceinnovationer i Post Danmark

Jørn Kjølseth Møller

Institut for Kommunikation, Virksomhedsstudier og Informationsteknologier, Roskilde Universitet, PO Boks 260, 4000 Roskilde, +45 46 74 32 18, e-mail: jom@ruc.dk

Abstract

En hver organisation besidder dynamiske capabilities, dvs. ressourcer der kan nyttiggøres eller kombineres på nye måder, således at den opnår konkurrencefordele. Vi ved imidlertid meget lidt om, hvordan ledelsen i organisationer identificerer, nyttiggør og lærer af dynamiske ressourcer. Hidtil har forskningen søgt at angive, hvad dynamiske capabilities er, og hvordan deres indflydelse kan måles. Ved at undersøge konkrete forandringer i organisatorisk praksis og etablerede rutiner i en specifik virksomhed (Post Danmark), der står midt i grundlæggende forandringer i dets omverdens vilkår og forretningsmodeller søges det påvist, hvordan relativt enkle ledelsesteknikker og brug af grænseobjekter som fx dokumentationsstudier kan aktivere potentielle og indlejrede capabilities i organisationen. Sigter er at overvinde interne og eksterne barrierer for innovation og forandring og dermed etablere en mere effektiv sammenhæng mellem de overordnede forretningsmodeller i virksomheden og den konkrete praksis blandt medarbejderne i forskellige dele af organisationen

Keywords: Dynamiske capabilities, postale forretningsmodeller og strategier, serviceinnovationer, grænseobjekter, interne og eksterne barrierer

¹ Udarbejdet delvist på baggrund af upubliceret materiale fra ICE-projektet, bl.a. Fuglsang, L. og J. K. Møller (2011), *Awakening sleeping capabilities in public sector services*, bidrag til antologi, som forventes udgivet på et internationalt forlag i 2012, i et samarbejde mellem Højskolen i Lillehammer, Karlstad Universitet og Roskilde Universitet.

Introduktion

Postal service er et forretningsområde der i disse år er i hastig forandring. Distribution af fysiske breve erstattes i stigende omfang af elektroniske kommunikationsveje, og samtidigt har liberalisering og internationalisering af det postale serviceområde og de tidligere offentlige monopoler som fx Post Danmark ført til en øget konkurrence nationalt såvel som internationalt.

Gennem investeringer i ny produktions- og distributionsteknologi og tilbagevendende lean projekter inden for eksisterende forretningsområder er organisationen i Post Danmark søgt tilpasset og effektiviseret og det samtidigt med at det samlede marked for fysiske brevforretninger er blevet stadigt mindre – både nationalt og internationalt.

Post Danmark har i denne sammenhæng vist sig at være en både innovativ og udviklingsorienteret organisation, der har været i stand til løbende at skabe nye forretningsområder samt udvikle eksisterende brevforretninger. Der er gennem tiden afprøvet mange forskellige metoder til innovation samt ledelse og organisering af arbejdet med fornyelse og produktudvikling. Disse innovative aktiviteter har typisk været kendetegnet ved et skiftende og ofte snævert fokus (enten integration eller specialisering), og også en begrænset levetid.

Imidlertid ændrer det postale forretningsområde for fysisk brevdistribution sig i disse år med en sådan hast at fortsat tilpasning gennem effektivisering og reduktion af eksisterende forretningsområder og distributionsformer ikke længere synes at være en tilstrækkelig farbar vej for Post Danmark. Der er derfor et udtalt behov for grundlæggende at nytænke eller endog at genopfinde Post Danmark som distributør og serviceorganisation.

Gennem et indgående casestudie i Post Danmarks forretningsdivision Brev Danmark og dets organisering af erhvervskundeområdet har ICE (Innovation, Customer, Employees) projektet med tilknytning til Institut for Kommunikation, Virksomhedsstudier og Informationsteknologier ved Roskilde Universitet søgt at identificere forskellige interne såvel som eksterne barrierer (grænser), men også ressourcer for at typiske innovationsforløb kan lykkes hele vejen fra ideer opstår i kundemødet mellem større erhvervskunder og medarbejdere i Brev Danmark til den færdige serviceleverance hos erhvervskunden.

Det er ressourcer og barrierer, der har at gøre med det grundlæggende fokus (en dybt forankret driftskultur med etablerede rutiner og et dominerende 'indefra og ud' perspektiv på brevforretningen), funktionsspecialisering og forskellige organisatoriske praksiserfaringer i Brev Danmarks organisation, samt en uudnyttet indsigt i erhvervskundernes praksisverden (dvs. fravær af et 'udefra og ind' perspektiv med fokus på kundernes behov) og i de fremtidige muligheder på eksisterende som helt nye forretningsområder. Potentielle og indlejrede dynamiske capabiliteter i form af relevante ressourcer til en forandring af organisatorisk praksis og forretningsmodeller er således til stede i Brev Danmark, men udnyttes i dag ikke fuldt ud.

En systematisk 'brobygning' (gennem brug af såkaldte 'grænseobjekter') i den faktiske ledelse og organisering på tværs af eksisterende opdelinger i Brev Danmarks organisation (dvs. ledelsesnivauer, funktioner og praksisområder) og i den konkrete organisering af de enkelte postale serviceleverancer udgør derfor sammen med en identifikation af hvor fronten eller grænserne (eksisterende som nye) flytter sig hen for det postale forretningsområde, et bud på relevante indsatsområder i ledelsen og dermed løsningen af innovationsopgaven i Post Danmark fremover.

Sigtet med det konkrete casestudie af ledelse og organisering af serviceinnovationer i Brev Danmark har således været at bidrage med ny indsigt til hvordan en ledelsesorienteret, praksis-

baseret og kvalitativ tilgang til dynamiske capabiliteter – herunder brug af 'grænseobjekter' som ledelsesredskab – kan anvendes til at identificere og nyttiggøre dynamiske ressourcer til fornyelse og omstilling i servicevirksomheder, og dermed at bidrage til en operationalisering af fænomenet 'dynamiske capabiliteter' og til en nærmere forståelse af forretningsmodeller som udtryk for virksomhedens antagelser om kundebehov og virksomhedens forretningsmuligheder (Teece, 2010) samt brugen af grænseobjekter til at overvinde interne såvel eksterne barrierer for innovation.

Dynamiske capabiliteter, forretningsmodeller og grænseobjekter

Begrebet *dynamiske capabiliteter* er først og fremmest en teoretisk konstruktion, der er blevet brugt til at søge at indfange, hvordan virksomheder "integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environment" (Teece et al. 1997, 516). Nogle erhvervsforskere understreger dynamikken i selve virksomhederne som sådan (Madsen 2010; Winter 2003; Zahra et al 2006), men i de fleste undersøgelser anskues dynamiske capabiliteter i forhold til virksomheders skiftende omverdens forhold (Eisenhardt og Martin 2000; Teece 2007; Teece, Pisano, og Shuen 1997). Dynamiske capabiliteter kan således opfattes som virksomhedernes evne til stadighed at rekonfigurere deres kompetencer i relation til en stadigt skiftende omverden.

Dynamiske capabiliteter udgør ikke kompetencer, der er planlagt og udviklet på en enkel måde, men de afspejler "an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions" (Teece, Pisano, og Shuen 1997, 516). Denne tilgang til virksomhedsudvikling udgør således grundlæggende en evolutionær og tildels også en "virksomhedsøkologisk" tilgang til strategisk ledelse i virksomheder (Whittington, 2001). "Dynamic capabilities include difficult-to-replicate enterprise capabilities required to adapt to changing customer and technological opportunities. They embrace the enterprise's capacity to shape the ecosystems it occupies, develop new product and processes, and design and implement viable business models" (Teece 2007, 1319f).

De kan derfor anskues som virksomhedsspecifikke, organisatorisk indlejrede samt opbygget over tid og det på en kompleks måde (jf. Barreto 2010). Dermed har denne tilgang et vist slægtkab til det ressourcebaserede perspektiv på strategi og virksomhedsudvikling (Wernerfelt 1984; Newbert 2007), hvor det hævdes, at "firms are heterogeneous with respect to their Resources/capabilities/endowments" og "firms possess heterogeneous and sticky resource bundles" (Teece, Pisano, og Shuen 1997, 514). Endvidere er dynamiske capabiliteter forskellige fra daglige virksomhedsrutiner. Winter (2003) sonderer således mellem 'ordinary', 'zero-level' og 'dynamic capabilities'. De *dynamiske* capabiliteter derfor "operate to extend, modify or create ordinary capabilities" (Winter 2003, 991).

Dynamiske capabiliteter og det ressourcebaserede perspektiv som tilgang til studiet af virksomhedsudvikling er derfor blevet kritiseret for at være vage og tautologiske (Priem og Butler 2001; Williamson 1999). Såfremt dynamiske capabiliteter udgør et fast, specifikt og indlejret forhold ved organisatoriske rutiner i bestemte organisationer, hvordan kan de så samtidigt adskilles som en distinkt, dynamisk størrelse? Hvordan kan de overhovedet måles empirisk? Som følge af denne kritik har det meste af det konceptuelle og empiriske arbejde, der er foregået siden den skelsættende artikel af Teece, Pisano og Shuen (1997), været koncentreret om at søge at identificere og yderligere specificere de særlige karakteristika ved dynamiske capabiliteter samt

specifikt at definere og måle dynamiske kapabiliteter og deres organisatoriske effekter (jf. fx Danneels 2008; den Hertog et al 2010; Macher og Mowery 2009; Fischer et al 2010; Schilke og Goerzen 2010). Nogle studier har ligeledes søgt at understrege, at dynamiske capabiliteter udgør særlige systematiske processer (Barreto 2010; Eisenhardt og Martin 2000).

For eksempel hævder Eisenhardt og Martin (2000), at dynamiske capabiliteter netop ikke er vage, men specifikke rutiner. De kan være idiosynkratiske i deres detaljer, men de udgør fælles-træk eller "best practices" på tværs af virksomhederne. De udvikler således deres capabiliteter ud fra forskellige udgangspunkter, men "there are multiple paths (equifinality) to the same dynamic capabilities" (Eisenhardt og Martin 2000, 1109). Derudover gælder at virksomhedernes konkurrencefordele ikke ligger i de dynamiske capabiliteter som sådan, men i den konkrete konfiguration af ressourcer, som en virksomhed skaber ved så at sige at væve ressourcerne sammen på en bestemt måde.

Vi skal derfor i dette paper argumentere for at dynamiske capabiliteter som virksomhedsfænomener er specifikt for bestemte virksomheder, men i overensstemmelse med den oprindelige formulering af denne tilgang til virksomhedsudvikling, også kan være dybt indlejret i organisatoriske strukturer og rutiner opbygget over tid. Forskning i dynamiske capabiliteter skal derfor i stedet for at understrege, hvad dynamiske capabiliteter er og ikke er, derimod undersøge hvordan virksomhedsledere kan identificere, udvikle og håndtere dynamiske capabiliteter på i specifikke situationer (Pablo et al. 2007).

Det foreslås derfor, at reformulere denne tilgang til strategi og virksomhedsudvikling i en mere praksisbaseret retning ved at fokusere på virksomheders mikroprocesser i form af konkret praksis eller rutiner, historiske og lokale kontekster, adfærd i konkrete aktiviteter og processer, stiafhængighed, situationsbestemte strategier samt lav eller manglende forandringskapacitet på grund af komplekse konstellationer af flere forskellige stiafhængige former for praksis i organisationen (jf. Regner 2008).

Teece (2007, 1319) definerer derudover også dynamiske capabiliteter som "the capacity (1) to sense and shape opportunities and threats, (2) to seize opportunities, og (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets." Senest har Barreto (2010, 271) defineret dynamiske capabiliteter som "the firm's potential to systematically solve problems, formed by its propensity to sense opportunities and threats, to make timely and market-oriented decisions, and to change its resource base." Disse definitioner understreger, at dynamiske capabiliteter drejer sig om systematisk problemløsning, men også at denne problemløsning er kontekstspecifik og delvist mere udgør en 'intangible' end 'tangible' ressource for en virksomhed.

I forlængelse af Teece (2010) vil vi ligeledes opfatte virksomheders forretningsmodeller og virksomhedsledelsens brug af forretningsmodellering som "management's hypothesis about what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so and make a profit". Endvidere at "a business model articulates the logic and provides data and other evidence that demonstrates how a business creates and delivers value to customers. It also outlines the architecture of revenues, costs, and profits associated with the business enterprise delivering that value" (Teece, 2010, 172-3).

Som begreber indebærer 'forretningsmodeller' og 'forretningsmodellering' (for en nærmere diskussion af 'forretningsmodellering', se fx Osterwalder og Pigneur, 2010) defineret på denne måde derfor, at ledere og medarbejdere i praksis skal kunne administrere følgende tre pro-

cesser: 1) De skal søge at skabe hypoteser om, hvilke værdier der er centrale og nødvendige for deres kunder. 2) De skal afprøve disse hypoteser mod praksis, enten gennem 'trial and error', begrænsede eksperimenter, eller ved indsamling af anden form for dokumentation af markedsforhold og 3) De dokumenterede effekter må efterfølgende kunne justeres og være åben for kritik og yderligere eksperimenter, dialog, mm.

Som vi ser det, udgør denne forståelse af hvad forretningsmodellering indebærer i praksis, givet vor definition af begrebet forretningsmodel og -modellering, jf. Teece (2010), at denne tilgang og operationalisering af begrebet har relevans for vores casestudie, fordi denne opfattelse af forretningsmodellering appellerer til forskellige grupper i Post Danmark, nye såvel som gamle. For nogle, afspejler det en hypotetisk-deduktiv måde at arbejde med forandringer på. Det er således en respekteret arbejdsform i mange store og stærkt strukturerede organisationer, hvor det at lægge vægt på en logistisk og ingeniør-inspireret tilgang til effektiv forvaltning og styring har været et dominerende træk ved organisationen. Til andre, især nyere grupper af akademikere fra handelshøjskoler og universiteter, repræsenterer det en mere kundeorienteret måde at arbejde med forandringer på, hvor en udadvendt tilgang med fokus på "value propositions to customers" i stedet for den mere indadvendte operationelle forvaltning er nøgleordet. For andre igen, især sælgere, kan det betyde en mere pragmatisk og empatisk tilgang til ændringer baseret på konkrete erfaringer med kunder og deres behov samt indsigt i kunders specifikke virksomhedskontekst og værdikæde.

På denne måde kan opstilling af forretningsmodeller i form af hypoteser for hvad der giver værdi for kunden og indtjening for virksomheden og ligeledes brugen af forretningsmodellering som konkret metode til produkt- og serviceudvikling ses som en måde at konstruere et "boundary object" (Star og Griesemer 1989), dvs. konkrete objekter i form af fx en nedfældet forretningsmodel eller et dokumentationsstudie af et markedsbehov, der bliver grænseobjekter, når de effektivt anvendes på grænsefladen mellem forskellige praksisfællesskaber til at overføre viden og dele indsigt i den kontekst, som viden er knyttet til. Grænser i organisationer kan både være fysiske, mentale og sociale. De medvirker til at skabe orden, mobilisere ressourcer og giver adgang til at påvirke processer i og uden for organisationen, men de udgør naturligvis også barrierer for forandring og udvikling.

Ifølge litteraturen kan "grænse objekter" bestå af fx kort, tegninger, analysedokumenter, prototyper, storyboards og fysiske genstande som fx museumsgenstande og bildele samt servicestudier (Carlile, 2004). De repræsenterer alle eksempler på brugen af grænseobjekter i vidt forskellige typer af organisationer og sammenhænge som fx design og konstruktion, produktudvikling, udstillinger, læringsaktiviteter samt udvikling af serviceinnovationer, og de viser dermed hvor relevant og nyttigt begrebet er i forbindelse med studiet af kommunikationsprocesser, videndeling og læring i organisationer i bred forstand.

Tilstedeværelsen af grænseobjekter appellerer dermed til forskellige grupper af medarbejdere og kunder på tværs af organisatoriske grænser, giver mulighed for fælles læring og videndeling men også at gøre forskellige ting sammen og samtidigt. De medvirker også til så at sige til at 'resocialisere' de innovative ressourcer og dynamiske capabiliteter omkring en ny metode til innovation, som fx er mere kundeorienteret. Endelig giver denne tilgang til innovation mulighed for at kombinere gamle såvel som nye funktioner i organisationen: dvs. bygge bro mellem dem, der fx er interesseret i den operationelle forvaltning af processer (logistik) og dem der er mere fokuseret på kunden og dermed mere interesseret i servicemanagement og marketing.

Det afgørende i denne forbindelse er derfor, at grænseobjekter fungerer som et brobygnings- og vidensdelingsredskab mellem forskellige medarbejdergrupper, kunder samt øvrige potentielle kunder, der kan have interesse i vidensdelingen i forhold til en konkret serviceinnovation. Dels *overfører* det et kendskab til selve serviceinnovationen til udvalgte kunder og deres virksomhed, dels *oversætter* det de praktiske konsekvenser af serviceinnovationen til andre funktioner og enheder i en organisation og dels udvider eller *transformerer* det organisationens forretningsmuligheder og dermed dets forretningsmodeller. Dvs. repræsenterer et eksempel på hvordan anvendelsen af dynamiske capabilities i organisationen går hånd i hånd med udviklingen af dets forretningsmodeller- og strategier (antagelser om hvad der fremadrettet vil give kunderne værdi og indtjening for virksomheden).

Metode og data

I casestudiet af Post Danmark anvendes en metode, der søger at forstå, hvordan kontekstuelle dynamiske capabilities søges fremmet gennem brugen af fem forskellige former for ledelsesredskaber eller -initiativer. Generelt er casemetoden relevant til et sådant undersøgelsesformål, når grænserne for et fænomen ikke er så klare, og der er et behov for yderligere arbejde med at begrebsliggøre og definere det. Vi trækker på Flanagans teknik til studiet af kritiske hændelse (Flanagan 1954) med henblik på at studere kritiske episoder af forandring. Vi definerer dog kritiske hændelser i en noget bredere forstand end Flanagan, idet 'kritiske hændelser' i denne sammenhæng defineres som "events, processes and issues that are relevant for dealing with certain problems" (Chell 1998, 68). Hovedsagelig er vi interesseret i at studere ledelsesprocesser og -spørgsmål, som opfattes som kritiske for at kunne identificere og fremme dynamiske capabilities hos de ledere, medarbejdere og kunder, vi interviewede i forbindelse med vort casestudie.

Det specifikke casestudie blev valgt på grundlag af flere kriterier: For det første ønskede vi, at undersøge en stor offentlig eller halvoffentlig organisation med en lang forhistorie. For det andet skulle organisationen arbejde eksplicit med at ændre sin tilgang til innovation og forandring. For det tredje skulle den stå i en situation, hvor den var nødt til i højere grad at imødekomme behovet for at fokusere mere på kundernes behov. For det fjerde skulle den overvejende være afhængig af at opbygge egne ressourcer frem for at anskaffe ressourcer via eksterne samarbejdspartnere.

Casestudiet tog derfor udgangspunkt i at undersøge Brev Danmark, en stor division i Post Danmark og vigtig del af koncernens erhvervsområde. Der var flere grunde til, at netop denne del af Post Danmark blev valgt som case. For det første udgør Brev Danmark en af kerneforretningerne i et stort og offentligt ejet selskab med en lang forhistorie. For det andet er Brev Danmark som forretningsområde fokuseret på at fremme innovation ud fra et kundespektiv, og dermed at søge at ændre sin innovative praksis i retning af mere kunde involvering, hvilket er en central problemstilling i forskningsprojektet ICE. For det tredje er Brev Danmark afhængig af at udnytte eksisterende ressourcer, idet Brev Danmark har en medarbejdergruppe, der typisk er uddannet i Post Danmark og ofte har arbejdet hele deres arbejdsliv i organisationen. For det fjerde, har Brev Danmark derudover gennem lang tid forsøgt at opbygge nye og supplerende dynamiske capabilities ved at ansætte eller oplære helt nye typer af personalegrupper.

Det gennemførte casestudie er baseret på dels 9 dybdegående interviews med medarbejdere og kunder i Brev Danmark, og data fra disse interviews udgør således de primære data i undersøgelsen, og dels en kontinuerlig dialog over en ét-årig periode med nøglemedarbejdere i Brev Danmark - herunder indsamling af rapporter, strategidokumenter mv. om udviklingen i såvel Post Danmark/Post Norden som brevmarkedet som helhed. Dette materiale udgør de sekundære data i undersøgelsen.

I vore interviews med medarbejdere og kunder i Brev Danmark har vi bl.a. spurgt til hvordan organisationen fornyes, hvordan innovationsudviklingen har ændret sig over tid, hvilken rolle erhvervskunder har for innovationsarbejdet, og hvordan medarbejderne blev mobiliseret og motiveret for kundeorienterede innovationer. De gennemførte interviews blev struktureret ud fra en fælles interviewguide opbygget som led i det samlede forskningsprojekt 'Innovation, kunder, medarbejdere' (Innovation, Customer and Employees, ICE), som casestudiet er en del af.

Alle interviews er blevet dokumenteret ved lydfiler og transskriberet samt efterfølgende analyseret af forskningsprojektets medarbejdere. Gennemgangen og analysen af de transskriberede interviews førte til formuleringen af fem kritiske (ledelses-)teknikker og initiativer fundet i de indsamlede data, som derefter blev tjekket igen ved at gennemlæse og analysere de transskriberede interviews på ny, hvilket førte til reformuleringer af de fem kritiske teknikker. Citater fra interviewene blev bearbejdet og kondenseret til systematiske arbejdsmetoder og -rutiner og enkelte citater udvalgt, fordi de illustrerer vigtige pointer i undersøgelsen. Disse anvendes i det følgende til at understrege vigtige pointer i den empiriske analyse og resultater.

Empirisk analyse og resultater

Postal servicevirksomhed generelt og brevdistribution i særdeleshed undergår i disse, som tidligere påpeget, grundlæggende forandringer. Forandringerne skyldes overvejende dereguleringen og globaliseringen af de nationale postmarkeder herunder voksende konkurrence, ændrede kundebehov og den stadig mere udbredte brug af forskellige informations- og kommunikationsteknologier. Det samtidigt med at de respektive nationale regeringer ligeledes har og har haft en forventning om øget rentabilitet og produktivitet i driften af den postale virksomhed samtidigt med at kravet om universalitet i den postale distribution og service delvist søges opretholdt (Diethl, Felisberto, Finger, Grütter og Lutzenberger, 2005).

Inden for denne kontekst presses de nationale postvæsener i deres virksomhed til det yderste hvad angår udnyttelsen af deres organisatoriske, ledelsesmæssige og teknologiske capabiliteter og dynamiske ressourcer, dvs. at de udfordres m.h.t. at udvikle bæredygtige konkurrencefordele gennem en rekonfiguration af deres eksisterende ressourcer (Feldman, 2000; Teece, Pisano og Shuen, 1997), etablerede forretningsprocesser (rutiner), og en mere fleksibel brug af disse (Cohen and Bacdayan, 1994; Winter, 2003). De tvinges derfor til at være særdeles innovative for at kunne overleve. Det er således kun gennem at fremme innovationer, at det er muligt at præstere den nødvendige produktivtetsudvikling, effektivitet og rentabilitet samt løbende at imødekomme kundernes stigende forventninger i en stadigt mere digitaliseret verden (Sunds, 2008, 1)

Innovationer på det postale marked drives på denne måde i dag frem af nye kundebehov, men fremmes også af den teknologiske udvikling. I forhold til de seneste innovationer inden for den postale værdikæde (Porter, 1985) og nye postale serviceydelser, er det muligt at isolere tre vig-

tige tendenser: For det *første* at det fysiske brev i stigende grad indgår som en del af en større og samlet kommunikationsaktivitet eller -virksomhed. For det *andet*, at teknologien giver mulighed for langt mere skræddersyede postale serviceydelser end hidtil kendt og dermed mulighed for at opfylde kundernes specifikke kommunikationsbehov og det på trods af de postale virksomheders tendens til standardiseret produktion og effektiv stordrift. For det *tredje*, at den fysiske og elektroniske kommunikationsverden konvergerer, således at kunderne får adgang til nye og forbedrede kanaler for afsendelse og modtagelse af kommunikation og dermed for dækning af deres specifikke kommunikationsbehov (Jaag, 2006).

I de senere år er den traditionelle postale forretningsmodel, der er kendetegnet ved stordrift og en stadig mere effektiv produktion og distribution af fysiske breve, derfor blevet udfordret af de forskellige markedsmæssige såvel som teknologiske kræfter. Ny teknologi har således muliggjort en voldsom rationalisering og effektivisering i sortering og distribution af fysiske breve og det samtidigt med at digitale kommunikationsformer som e-mails er blevet en reel substitut for det fysiske brev. Det har skabt øget konkurrence mellem postvirksomhederne og reduceret markedet for distribution af fysiske breve, men også givet mulighed for at udvikle hele nye postale serviceydelser.

Fremadrettet synes vejen frem for yderligere effektivitet og fornyelse på et presset marked for fysiske breve dog ikke alene at ligge i fortsatte rationaliseringer af det eksisterende produktions- og distributionsapparat, selvom de respektive postale operatører som fx Post Danmark, må imødesee yderligere væsentlige reduktioner i medarbejderstaben, men i at gennemføre postale serviceinnovationer inden for en række nye dimensioner.

Hidtil har fokus således overvejende været på omkostningsreduktion i alle led af den postale værdikæde og et tilsvarende mindre fokus på egentlige forbedringer i selve servicen over for kunderne. Fremover kan det forventes at indsamlingen af fysiske breve helt eller delvist afskaffes igennem nye hybrid-koncepter, hvor afsendere, især større erhvervskunder afleverer deres post elektronisk i stedet for fysisk, hvorefter de postale operatører sørger for at producere de fysiske breve til distribution. Dernæst en centralt udført specifik og differentieret sortering af brevpost helt ned til leveringen på den enkelte omdelerrute, således at antallet af distributionsled (centraler) reduceres væsentligt samtidig med at tidsforbruget og omkostningerne ved levering af postforsendelser sænkes yderligere (Aghion, Blundell, Griffith, Howitt og Pranti, 2006).

Overordnet set kan der således iagttages følgende tre udviklingstendenser inden for postal virksomhed, nemlig for det *første* at de postale operatører går fra at være envejs logistiske operatører til i højere grad at være formidlere af en integreret en- og tovejs kommunikation, fx en understøttelse af en interaktiv eller dialogisk form for markedsføring i stedet for en traditionel og envejs Direct Marketing. For det *andet* udvikling af nye postale serviceydelser rettet mod kunderne ikke kun som afsendere, men også som modtagere af kommunikation. Eksempelvis såkaldte mobile tjenester, hvor kunden selv kan udløse fysiske reklameforsendelser 'on demand' i forbindelse med lokale reklame- og salg fremstød. Ligeledes skræddersyede 'last mile' postleveringer i henhold til specifikke kundebehov (idet postomdelingen søges gjort mere bekvem for kunden). Endelig for det *tredje* at postale serviceinnovationer fremover primært vil opstå på grænsen mellem den fysiske og den elektroniske verden, hvilket peger imod en konvergens af tidligere traditionelt adskilte kommunikationskanaler (Jaag, 2006; Friedli, Jaag, Nielsen, Pihl og Trinkner, 2006).

Alt i alt vil kunderne få adgang til flere og flere valgmuligheder, når de enten skal sende eller modtage postal kommunikation, fx kunne downloade materiale, bruge e-mails, anvende elektro-

niske P.O. boks eller levering frem til døren elektronisk (fx via integrerede medieløsninger som de kendes i Australien, E-Boks i Danmark eller Webstamp i Schweiz.). Denne udviklingstendens vil overordnet set sløre den sædvanlige skellen mellem proces- og produktinnovationer inden for postal virksomhed, idet nye postale produkter eller serviceinnovationer typisk afhænger af fundamentalt set nye kommunikationsprocesser, som giver anledning til nye innovative former for postale serviceydelser og -koncepter.

Nye kundebehov og -vaner sammen med den øgede tilgængelighed af elektroniske services og konkurrerende erstatninger for det fysiske fører således til anderledes innovative processer end de hidtil kendte i de forskellige led af den postale værdikæde og nye postale serviceydelser, som alle sigter på at kunne tilfredsstille stadig mere komplekse kundebehov på både afsender- og modtagerens side. Den overordnede tendens i den postale innovationsudvikling bliver derfor efter al sandsynlighed en sammensmeltning af det fysiske brev med andre og mere digitale kommunikationsformer, som er kendetegnet ved at leve op til krav om at være *konvergente, kommunikative og bekvemme for brugerne*. Innovationer eller fokus på innovation udgør en væsentlig dimension i enhver form for forretnings- eller virksomhedsstrategi, uanset om man fokuserer på strategi som proces eller resultat af virksomhedsaktiviteten (Whittington, 2001, 14). Det gælder også for postale virksomheder, hvor de seneste mange års udvikling har vist, at udviklingen af konkurrencefordele og øget rentabilitet i postdriften ofte er gået hånd i hånd med investeringer i procesinnovationer og effektiviseringer af produktionen. Innovationsstrategien som del af virksomhedsstrategien kan imidlertid også have et mere produktorienteret fokus med sigte på egentlige serviceinnovationer, dvs. i form af et nyt eller afgørende forbedret servicekoncept anvendt i praksis, og som samtidigt er kendetegnet ved at skabe værdi både for virksomheden og for kunden. Det kan fx være en ny og ændret kunderelation, nye distributionsformer, nye anvendelser af IKT i serviceleverancen, ændret brug af underleverandører samt helt nye måder at organisere og lede service på (Oplæg til ServicePlatform 2011, ICE, Møller, 2011).

Et ensidigt produktionsfokus i virksomhedsstrategien giver imidlertid ofte anledning til at virksomheden isolerer sig i forhold til kunderne på markedet, og dermed i dets 'mindset' tænker indefra og ud i forhold til kunderne, hvilket har været kendetegnende for store dele af den postale virksomhed i mange lande forstærket af deres position som monopolvirksomhed. Hvorimod et fokus på produktsiden i højere grad indebærer en mere offensiv rolle i forhold til at påvirke udviklingen på det postale marked.

Et stigende kunde- eller markedsorienteret fokus i virksomhedens forretningsstrategi, dvs. viljen og evnen til at sætte sig ind i kundens behov og situation og dermed at kunne imødekomme kundens behov og ønsker til serviceydelser udgør dermed en anden og alternativ dimension eller orientering i virksomhedsstrategien. Denne type 'mindset' indebærer at virksomheden i højere grad tænker 'ude fra og ind' i dets forhold til kunderne og markedet og fører derfor ofte til en strategi kendetegnet ved enten en større grad af interaktion eller alternativt en mere defensiv eller passiv tilpasning i forhold til kundernes behov og markedsudviklingen.

Den aktuelle udvikling på det postale marked og i sektoren som helhed indikerer, at udviklingen i kundebehov og efterspørgslen efter postale serviceydelser netop udgør en vigtig faktor i forandringen af den postale virksomhed. De postale kunder foretrækker, som påpeget ovenfor, i stigende grad skræddersyede serviceydelser, der tager højde for deres differentierede behov.

Sammenfattende betyder det, at de postale virksomheder på deres respektive markeder for brevdistribution ifølge Sunds har forfulgt en af følgende fire forskellige virksomhedsstrategier (Sunds, 2008), jf. figur 1 (i bilag):

Figur 1

I tilfældet Post Danmark, der sammenlignet med tilsvarende virksomheder i det øvrige Europa, er kendetegnet ved en høj grad af innovationsorientering (Damgaard og Lykke, 2010) og ligeledes en stigende grad af markedsorientering på brevmarkedet, kan det konstateres, at virksomheden i disse år mere og mere forfølger en strategi, som er kendetegnet ved stadig større *interaktion* med kunder og marked samt fokus på konvergens mellem fysiske og digitale distributions- og kommunikationsformer og dermed en strategi væk fra strategier kendetegnet ved enten *isolation* – præget af en dominerende driftskultur og et ensidigt fokus på omkostningsbesparende proces-rationaliseringer eller monopollignende dominans – i forhold til både kunder og potentielle konkurrenter og dermed ønske om ensidigt at dominere og *forme* brevmarkedet.

Adgangen til at ændre virksomhedsstrategien og udvikle forretningsmodeller i overensstemmelse med den valgte innovations- og markedsstrategi forudsætter imidlertid tilstedeværelsen af dynamiske capabiliteter i virksomhedsorganisationen, der giver mulighed for at rekonfigurere interne ressourcer i form af kompetencer hos ledelse og medarbejdere, fremme af fleksible strukturer, udviklingen af en effektiv innovationskultur og udnyttelsen af eksterne ressourcer i form af eksterne samarbejdspartnere og netværk samt politisk støtte til ændret regulering m.h.p. at give virksomheden de nødvendige konkurrencefordele på distributions- og kommunikationsmarkedet (Easterby-Smith, Antonacopoulou, Graca og Ferdinand, 2008, 79).

I forlængelse af denne beskrivelse og analyse af de generelle udviklingstendenser på det postale område, som tjener som bagtæppe for det konkrete casestudie i Brev Danmark, Gennemgås derfor nedenfor de fem ledelsesteknikker eller –redskaber til rekonfiguration af dynamiske ressourcer, som vi fandt i vores casestudie. Ledelsesteknikker og –initiativer, der alle blev anvendt til netop at fremme dynamiske capabiliteter med sigte på forandring og innovation i organisationen i Brev Danmark. Selv om de kontrolleres på forskellige niveauer i organisationen, afspejler de alle, at Brev Danmark arbejder med ændringsstrategier og dynamiske capabiliteter, der alle så at sige er indlejret i selve organisationens strukturer, rutiner og praksis.

1. Reorganisering af grænserne omkring de dynamiske capabiliteter

Siden begyndelsen af 1980'erne har Brev Danmark ad flere omgange forsøgt at reorganisere funktionen udvikling og innovation ved at organisere den i separate enheder. I en første fase blev der skabt en Produktudviklingsafdeling ved at trække medarbejdere ind fra andre afdelinger. Dets formål var at udvikle og gennemføre en række produktideer, der var blevet foreslået i årenes løb.

”Man oprettede simpelthen et produktudviklingskontor, hvor man så havde produktudvikling af penge- og posttjenester.....

Vi havde ligesom samlet nogle ting sammen, kan man godt sige, eller virksomheden, organisationen havde samlet nogle ting sammen, som der var et stort behov for at udvikle. Og de satte i søen, mange af de produkter vi faktisk lever af i dag. Og så...et par år efter jeg forlod det, så blev det simpelthen nedlagt, fordi det gik over i en anden fase, hvor man nok selv skulle være mere innovativ i de enkelte enheder [fx produktion og salg], end det der egentligt lå i det på det tidspunkt" (Storkundechef).

Når de specifikke produktideer var blevet udviklet og implementeret, blev afdelingen lukket, fordi afdelingen ikke var tænkt til at skulle tage innovative initiativer af sig selv, hvilket blev opfattet som en begrænsning. Derfor blev der, nogle år senere, skabt en Forretningsudviklingsafdeling på lignende vis. Dens formål var at udvikle nye forretningskoncepter. I sammenligning med den tidligere Produktudviklingsafdeling var denne afdeling mere kreativ. Dens rolle var at skabe og udvikle nye tjenester og forretninger fra bunden, dvs. hele forretningskonceptet. Denne afdeling eksisterede i tre år. Det var ikke en succes, fordi dets aktiviteter blev anset for at være for adskilt fra produktion og salg.

"Man lavede et nyt forsøg ... hvor man havde en mere innovativ tilgang til det, hvor man ligesom også gav [de ansatte]mulighed for ligesom at selv prøve at være med til at dyrke nogle ting op. Det gik ad helvede til for at sige det ligeud, det gik overhovedet ikke, det gik ud i det rene ingenting....

...måske [var man] ikke nok i kontakt med hverken kunder eller organisationen, jeg tror de kom til at arbejde lidt for meget for sig selv og blev nedlagt efter en 3 år eller sådan noget" (Storkundechef).

Efter dette blev i en tredje fase oprettet et internt 'konsulenthus'. 120 projektledere blev her rekrutteret både indefra og udefra, og de blev yderligere uddannet som projektledere. Denne enhed eksisterede i nogle år, hvorefter de uddannede projektledere blev spredt ud til forskellige afdelinger, hvor de så skulle skabe og styre innovative projekter.

I en fjerde fase, blev ansvaret for innovation og udvikling så flyttet til to forskellige afdelinger: Markedsudvikling og forretningsindsigt samt Procesudvikling. Disse afdelinger har arbejdet meget tættere sammen både med kunderne og til den øvrige del af Post Danmark koncernen gennem Procesudviklingsafdelingen.

"Ja, der har man jo så sat meget mere tryk på at man vil have innovation og noget udvikling osv.

Ja, men ikke på samme måde, det er meget mere knyttet til organisationen og kunderne for den sags skyld, end det var tidligere" (Storkundechef).

Nu var det tanken at udvikle 'value propositions' til kunderne ved at bruge en tilgang baseret på forretningsmodeller. Denne fremgangsmåde var baseret på et indefra-og-ud-perspektiv baseret på 'value propositions' fra medarbejdere i Post Danmark.

Disse enheder eksisterer fortsat, men for nylig er et 'Innovationsteam' blevet oprettet. Innovationsteamet har et stærkt fokus på udvikling af nye forretninger ligeledes med afsæt i en forretningsmodeltankegang.

”man har sat noget arbejde i gang ... med at finde nogle nye indtægtsområder, og der er også udpeget en hel stribe, og det skal der jo så noget kød og blod på, og det er også noget af det jeg tror Innovationsteamet vil komme til at arbejde med, og det er samtidigt også noget af det som de vil arbejde med, eller allerede arbejder med i Markedsudvikling” (Storkundechef).

Men i stedet for at trække på eksisterende ressourcer bygger denne enhed på medarbejdere rekrutteret udefra. De ses som udefrakommende eksperter i innovation, der formodes at kunne komme med helt nye og innovative kundeorienterede 'value propositions'. Desuden skal de bygge videre på de strategiske initiativer, der kommer fra topledelsen i Post Danmark, og får dermed et mere strategisk fokus.

”Der kan man se, at det hænger direkte op til den overordnede strategi, der er blevet udmøntet i at sige, at nu skal vi have nogle forretningsplaner næste år, de skal være delt op i de her 5 grupper og der skal vi have nogle projekter, så vi kan se, at de projekter vi laver, at de også understøtter de ting der ligger i strategien. Så jeg synes faktisk at vi er blevet bedre, end hvor vi måske var for 10 år siden, hvor vi nu er kommet meget tættere på at have en [situation], altså at projekter bliver sat i søen ud fra vores strategi” (Procesudviklingschef).

Samlet set udtrykkes der skepsis i organisationen over for initiativer, der bliver for adskilt fra resten af organisationen. Innovation opfattes som en aktivitet, der skal integreres med produktion og salg. Desuden har fokus, snarere end at være rettet mod at oprette en ny udviklingsafdeling til at udvikle specifikke produkter, i stigende grad været rettet mod mere innovative tilgange i produktion og salg samt udvikling af nye forretningsmodeller. Den løbende reorganisering af grænserne for de dynamiske capabiliteter har således været tidskrævende, og resultaterne synes til tider uklare. Initiativer, der er forankret i organisationen, vurderes generelt mere positivt, men initiativer er også taget, som kan trække helt nye ressourcer ind i organisationen i erkendelse af behovet for mere radikale innovationer, som det fx er tilfældet med etableringen af det nye Innovationsteam.

2) Erkendelse af potentielle dynamiske capabiliteter blandt gruppen af sælgere

Salgspersonalet i form af Key Account Managers i Storkundeafdelingen er en intern ressource, der kan bruges til udvikling af innovationer. Denne afdeling er en salgsafdeling, som betjener 109 (2011) store erhvervskunder i Brev Danmark. Den daglige relation til disse kunder varetages af de såkaldte Key Account Managers (KAM'ere). Hver KAM'er ansvarlig for omkring 10 erhvervskunder.

Tidligere solgte salgspersonalet alene specifikke, men færdige produkter til kunderne. Nu mobiliseres de i højere grad for innovation. De bruges til at identificere kundernes behov og nye tjenester, der kan udvikles til at imødekomme disse behov. De har særlige kontakter til kunderne og en særlig viden og indsigt i deres værdikæde samt forretningsmæssige problemstillinger, som kan anvendes til at designe helt nye tjenester til hver enkelt kunde. På denne måde udgør de en tydelig dynamisk capabilitet, der er relevant for kundeorienteret innovation, hvilket også er blevet anerkendt af organisationen som en strategisk ressource.

Kundeorienterede innovationer drevet af KAM'erne initieres gennem afholdelse af forretningsudviklingsmøder med hver enkelt storkunde:

”Vi holder det vi kalder forretningsudviklingsmøder med kunderne. Det er et halvanden års tid siden vi startede tror jeg. Og det indebærer at vi prøver at sammensætte et hold, som er ude og møde et nogenlunde tilsvarende hold fra den anden side, altså fra kundens side. Og så prøver man at finde ud af hvilke muligheder er der for at kunne lave nogle nye forretninger” (Key Account Manager).

Hver nøglekunde inviteres til et forretningsudviklingsmøde med et team af medarbejdere fra tre involverede afdelinger: Storkundeafdelingen, Markedsudvikling og Procesudvikling. Den ansvarlige KAM'er står for afholdelsen af disse møder. Under disse møder, er fokus på kundernes specifikke behov, og hvordan Brev Danmark kan skabe tjenester, der kan opfylde disse behov.

”... det kan også være hvilke muligheder der er for at optimere nogle af de forretninger man har, dvs. på processiden og ud fra det finder man så ud af om der er nogle muligheder her eller på et andet område, og så nedsætter man nogle business teams og i sådan nogle business teams, der er der så typisk nogle med fra Markedsudvikling, fra Procesudvikling, fra Driftsorganisationen og så er der selvfølgelig også nogle med fra Salget, det er salget der ligesom styrer de her ting. Key Account Manageren sidder for bordenden og styrer det. Og dem har vi mange af, altså denne her type møder” (Key Account Manager).

Disse møder hviler i vid udstrækning på KAM'ernes erfaringer med og indsigt i kundernes behov kombineret med deres viden om Brev Danmarks evne til at opfylde disse behov. Når en ny forretningsmodel er aftalt, etableres et forretningsteam til at udvikle den nye tjeneste. Denne måde at arbejde med forretningsmodeller på som tankegang fører derfor til en mere innovativ og mere kundeorienteret tilgang til serviceudvikling. Det centrale punkt er her, at Brev Danmark er begyndt at opfatte sit salgspersonale som en potentiel kilde til innovation, og dermed som en strategisk ressource til innovation, der kan udnyttes mere effektivt.

3) Brug af hypotetisk-deduktive metoder i forbindelse med innovationsprojekter

Parallelt med den mere kundeorienterede tilgang har Brev Danmarks afdeling for Markedsudvikling og Forretningsindsigt siden 2007 dokumenteret brevets kvaliteter i forhold til udvalgte kunder. Dette sker gennem strategiske og systematiske undersøgelser. Markedsdata for udvalgte fysiske brevprodukter indsamles således for at vise kunderne, hvordan det fysiske brev, er en bedre måde at løse kundernes kommunikationsopgaver i forhold til deres kunder end digitale distributionsformer og -løsninger. Eksempler herpå er dokumentationsstudier udført for den Kræftens Bekæmpelse og Ældre Sagen.

Den foretrukne arbejds metode til disse dokumentationsstudier har været: afprøvning af hypoteser om styrkerne ved det fysiske brev set i relation til fx elektroniske mails. Omfattende undersøgelser er blevet gennemført for at dokumentere kvaliteten af brevet og udforske potentialer for nye kombinationer af brevet med de nye former for digital kommunikation, dvs. test af synergieffekter mellem forskellige medier.

”Det der er vigtigt for os, det er, at det er nogle hypoteser, vi gerne vil prøve at afdække, og så hænger det hele tiden sammen med, hvad det er for nogle kunder, man kommer i god kontakt med....

Udgangspunktet var at vi projektorienteringsmæssigt gerne vil have afdækket de her hypoteser, for at give en retning på....

Brevet som medie, det kunne være en hypotese på den måde vi har foreslået det i det her projekt.
Brevet versus en email, hvad giver bedst ?...

Det som jeg arbejder med det er jo at skabe ny dokumentation for hvordan et brev kan bruges" (Analyse- og udviklingskonsulent).

Den oprindelige tilgang til disse undersøgelser var en traditionel kvantitativ undersøgelse af flere erhvervskunder og markedssegmenter samtidigt. Målet var generelt at bevise styrken af det fysiske brev for en klient (fx Ældre Sagen), når denne klient ønskede at henvende sig til medlemmer eller kunder (fx med henblik på opkrævning af medlemskontingent eller andre betalinger). Men det viste sig vanskeligt at indeholde alle de dokumenterede erfaringer fra forskellige kunder og markedssegmenter i en så generel analytisk model. Derfor blev den brede analytiske tilgang udviklet til en mere snæver og enkeltstående case-orienteret tilgang med afprøvning af én eller flere hypoteser i en specifik forretningsmæssig sammenhæng, som herefter kunne generaliseres og tjene som reference for Post Danmark over for andre erhvervskunder.

Arbejdet med dokumentationsstudier er således en udbredt og anerkendt metode i Brev Danmark, der nyder opbakning hos mange forskellige faggrupper. Den forbinder sig derfor nemt med en teknisk, planlægnings- og logistikorienteret kultur i store dele af postkoncernen, hvor det traditionelle (logistiske) problem har været at aflevere et brev på rette adresse til rette tid. Dokumentationsstudier er naturligvis åbenlyst en god metode til at overbevise kunderne om værdien af brevet, så længe Post Danmark påtager sig udgiften til gennemførelsen af disse dokumentationsstudier.

Endelig har dokumentationsstudierne træk der ligner de generelle forretningsmæssige strategier og forretningsmodeller, som Brev Danmark benytter sig af. Dokumentationsstudierne udtrykker således ledelsens antagelser om, hvilke ydelser der er behov for (brevet), og på hvilke måder de giver værdi for kunderne og er rentable at arbejde med for postvirksomheden.

4) Aktivisering af videndeling mellem medarbejdere og kunder

Dokumentationsstudierne muliggør ligeledes videndeling på tværs af organisatoriske grænser i og uden for organisationen. Dette samtidigt med at det kan føre til nye ideer til innovation i kundens egen organisation. Fx opdagede Ældre Sagen nye måder at udvikle sin traditionelle medlemsopkrævning (fakturaen) ved at integrere denne med andre typer af kontakt til medlemmerne, såsom at tilføje et nyhedsbrev og en række tilbud og rabatter til fakturaen. Dermed ændrede medlemsopkrævningen (fakturaen) sin funktion fra at være en simpel faktura til at være en del af en større direkte markedsføring over for medlemmerne.

Af disse og lignende årsager førte dokumentationsstudierne til en øget efterspørgsel efter at få adgang til medarbejdernes og Brev Danmarks specialiserede viden om brevdistribution. Kræftens Bekæmpelse og Ældre Sagen som erhvervskunder anmodede på denne baggrund om, at større en del af Brev Danmark kom i spil i deres forretningsrelation. Kunderne ønskede således ikke længere blot at have et enkeltstående forhold til Brev Danmark gennem deres korps af sælgere, men en mere åben adgang til de forskellige ekspertiser i hele brevdivisionen.

"Altså jeg kunne godt tænke mig et samspil hvor jeg f.eks. 4 gange om året, fik en rapport der viste mig, hvad jeg havde brugt. Jeg kunne også godt tænke mig at den rapport så tog udgangspunkt i at der er noget du kan gøre anderledes, hvis du vil spare nogle penge. Eksempelvis, Jane, jeg kan se du har

sendt en Direct Mail kampagne på 500.000 ud i uge 4, hvis du sendte dem ud i uge 5 så kunne du spare 20%. Men hvis ikke jeg ved det, så gør jeg jo ikke det. Eksempelvis vil Jane kunne se at hun altid lægger sine Direct Mail udsendelser de og de ugedage, og vidste du nu, at der ligger langt flere udsendelser med reklamer [disse ugedage], så hvis nu du udsendte torsdag fredag, så er der faktisk meget mere plads i postkassen, eller omvendt. Det er jo sådan nogle [oplysninger] jeg skal ud og hente hos andre, jeg kan ikke engang få dem hos Postdanmark, vi har bedt om at få en oversigt over hvor meget post er der i folks postkasser på ugedage og på mandagsdage fordi så vil vi prøve at lægge vores der, hvor der ikke var allermest post. Og det kan vi ikke få. Det har jeg fået fra Nielsen, altså analyseinstituttet Nielsen i stedet for. Vi har så fået noget selvfølgelig, når de kigger på det, men det er ikke sådan en paratviden, og det synes jeg altså, hvis man er Key Account Manager i Postdanmark, så synes jeg måske det sådan set er en relativ simpel paratviden at vide, hvornår der kommer post i folks postkasser. Det er i hvert fald en forventning, jeg har" (Storkunde).

Dette lægger derved mere pres på Brev Danmarks salgsorganisation. Kunderne er begyndt at kræve en langt mere specialiseret service end der tidligere er blevet ydet. Samtidig lægger dette samlet set et større pres på hele organisationen af Brev Danmark i retning af at blive langt mere åben over for kunderne og markedet som helhed.

"Jeg synes det er udmærket med tanken om, at der er en, der sådan ved en del om os, ...men jeg synes det ville være fedt hvis han kunne trække nogle ind, der var tunge på at kunne udfordre mig fx på min markedsføring. Hvordan kunne jeg drive butikken bedre" (Storkunde).

Kunden ser dermed Brev Danmark som en potentielt set langt mere kyndig og kapabel organisation, der kan gøre sin viden og dynamiske capabilities langt mere tilgængelige for kunden gennem kundens direkte samspil med medarbejdere, der repræsenterer hele organisationen, end det Brev Danmark hidtil har vist. Der er således basis for et langt mere effektivt samspil mellem kunde og medarbejdere m.h.p. udvikling af bl.a. serviceinnovationer.

5) Etablering af en løsningsorienteret kunderådgivning og salg

Den daglige kontakt til erhvervskunder i Brev Danmark ledes af en gruppe af Key Account Managers (KAM'erne). KAM'erne er derfor den gruppe af medarbejdere i Brev Danmark, der mest direkte mærker presset fra kunderne for at Post Danmark udvikler og tilbyder mere specialiseret viden og serviceydelser. Eksempler er: Brug af brevet til direkte markedsføring (Direct Marketing); kombinationer af det fysiske brev med digitale medier, forbedring af logistikken i kundernes distributionsaktiviteter, samt at Post Danmark deltager aktivt i at udvikle og optimere kundens samlede værdikæde.

Dette peger i retning af en ændret rolle for KAM'erne, et skift fra varetagelsen af en traditionel sælgerrolle til en konsulentrolle, der i højere grad sigter på at hjælpe kunderne med at løse specifikke problemer og udvikle nye serviceinnovationer. Ændringen af KAM'ernes funktion og rolle kræver dog nye færdigheder og arbejdsmetoder (fx viden om brug af forskellige metoder til at håndtere vidensdeling mellem erhvervskunder og Brev Danmarks samlede organisation). Preset på et skifte KAM'ernes foretrukne rolle viser således, hvordan de dynamiske capabilities hos medarbejdere i salgsorganisationen er ved at blive 'resocialiseret' og udviklet, som en konsekvens af en ny forretningsmodel og kundeorienteret tilgang.

”Altså, nu den der Kræftens Bekæmpelse er jo et godt eksempel, i forhold til det vi lige har talt om, hvornår vi bliver involveret, så er det paradoksale at mange af ideerne når de kommer fra kunderne, så kommer de faktisk via Jakob og mig og mine kolleger. De sidder ude hos kunden og afdækker de her ting og har de her møder. Vi har også, i hvert fald i vores salgsorganisation, sådan en strategi, eller hvad skal vi sige, en forretningsmodel som siger, at vi de næste år skal køre løsningsalg, kaldte man det, da det startede op for en 4-5 år siden. Og det næste step i løsningsalg, det var så det, vi kalder forretningsudviklingsmøder med kunderne. Vi synes selv og vores direktør synes også vi er kloge, når vi gør de her ting, fordi det sådan set er meget mere kundevenligt, altså løsningsalg, så snakker vi jo kundens behov, laver løsninger til kunden som løser kundens behov. Før vi kan det, så skal vi også have noget forretningsudvikling sammen med kunden, altså hvor er det kunden skal rykke sig, hvor er det vi skal rykke os, hvor er det vi skal gøre alle de her ting sammen. Så det har vi egentligt sat en søgning [i gang med] for meget lang tid siden” (Key Account Manager).

Dokumentationsstudier som metode udgør dermed et praktisk arbejdsredskab også for KAM'erne. Som redskab fungerer de derfor som et grænseobjekt på tre forskellige praktiske niveauer (jf. også en skelnen anvendt af Carlile, 2002, 2004): Ved at fungere som en bro mellem KAM'ernes og kundens organisation, ved at udvikle den gensidige forståelse mellem Post Danmark og kundens organisation, og ved at skabe et fælles sprog mellem medarbejdere i henholdsvis Post Danmark og hos kunden. De udgør alle tre konsekvenser af dokumentationsstudiet som grænseobjekt, der kan fremme skabelsen af nye serviceinnovationer. Ved at dele indsigten fra dokumentations-studierne med kunden kan Post Danmark sikre sig en aktivering af dynamiske capabiliteter i egen organisation, der ligeledes kan være til fordel for Post Danmark i forhold til andre kunder.

Diskussion

Den vigtigste konklusion i dette paper er, at Brev Danmark har vist sig at arbejde med brug af forretningsmodeller og dokumentationsstudier som en tilgang til afdækning af kundebehov, der indebærer en mobilisering af egne dynamiske capabiliteter typisk hidtil 'indefra og ud'. Forretningsmodellering og dokumentationsstudier er som metoder og fremgangsmåder tæt forbundne og respekteret bredt i organisationen. De giver dog også samtidigt medarbejderne mulighed for at gøre tingene forskelligt. Disse arbejdsmetoder kan ses som en måde at lade medarbejderne konstruere og teste udsagn om hvad der giver værdi for kunden ved hjælp af både etablerede arbejdsmetoder og erfaringer, især i gennem brug af hypotetisk-deduktive metoder, men også ved hjælp af de erfaringer og den indsigt i kundeforhold som KAM'erne repræsenterer som en strategisk ressource for Post Danmark.

De ledelsesteknikker, der udløste denne fremgangsmåde var: 1) en revision af grænserne omkring de etablerede dynamiske kapabiliteter fokuseret mere specifikt på innovation og udvikling, idet jo mere adskilt fra produktion og salg disse enheder for udvikling og innovation var fra resten af organisationen, desto mere negativt blev deres ideer modtaget i organisationen 2) erkendelsen af potentielle dynamiske kapabiliteter blandt salgspersonalet i Storkunde-afdelingen. Salgspersonalet er traditionelt kendetegnet ved en kultur for salg af færdige produkter og serviceydelser til kunderne, men sælgerne repræsenteret ved gruppen af KAM'ere er også i besiddelse af en dyb viden og indsigt i kundernes forhold, som kan bruges til at designe kundespecifikke innovationer bl.a. ved at organisere forretningsudviklingsmøder med kunderne. 3) Brug af

hypotetisk-deduktive metoder fx i form af hypotetisk-deduktive dokumentationsstudier opfattes som en respekteret arbejdsmetode i Brev Danmark, der kan bruges til både at dokumentere brevets kvaliteter, og også værdien af dets integration med nye digitale medier. 4) En fremme af videndeling mellem medarbejdere og kunder, idet kunderne når de blev konfronteret med nye 'value propositions' fra salgspersonalet og resultatet af dokumentationsstudierne fremkom med ønsker om en større adgang til organisationen som helhed, og dermed potentielt set et ønske om at udløse yderligere brug af ressourcer i form af viden og kompetencer i Brev Danmark. 5) En etablering af en løsningsorienteret rådgivning og salg, idet videndeling også udløser en ny rolle for sælgerne som konsulenter for kunderne, og nye måder at bruge dokumentationsstudier på, dvs. ved at bruge dem mere som grænseobjekter omkring hvilke nyskabelser der kan foreslås og hvorledes de kan designes.

I dette casestudie ansues Brev Danmarks forretningsmodeller og brug af dokumentationsstudier som grænseobjekter (Star og Griesemer 1989), der udgør en form for indsnævret arbejdsområde (Fujimura 1992) og semantisk kontinuitet for forskellige grupper af medarbejdere inden for salg og logistik såvel som repræsentanterne for kunderne. Det betyder, at de repræsenterer forholdsvis smalle arbejdsmetoder, som alligevel kan omformuleres og blive forstået af helt forskellige grupper af ansatte og kunder ud fra flere forskellige vinkler og variationer i betydningsindhold.

På denne måde bliver etableringen af funktionen som grænseobjekter afgørende for mobiliseringen af de dynamiske ressourcer. Grænseobjekterne udgør dynamiske capabilities indlejret i en ældre produktionskultur i Brev Danmark såvel som i en mere forynget empatisk, men dog traditionel sælgerkultur. Set på denne måde, blev forretningsmodel og dokumentationsstudier anvendt til at skabe en form for semantisk kontinuitet til nye, mere udadvendte måder at håndtere Brev Danmarks kunder på, dvs. et mere 'udefra og ind' perspektiv, og dermed muligheden for yderligere at udnytte et potentiale i de dynamiske capabilities, der allerede var til stede.

Alt i alt bidrager undersøgelsen i dette paper derfor til at undersøge i et ledelsesorienteret, praksisbaseret og kvalitativt perspektiv, hvordan dynamiske capabilities kan udløses af forholdsvis enkle ledelsesteknikker, der fører til etableringen af grænseobjekter og derved skabelsen af en semantisk kontinuitet omkring innovationsaktiviteter og dynamiske capabilities. Der er dog også en række begrænsninger i denne fremgangsmåde repræsenteret ved en række interne såvel som eksterne barrierer for innovation. Barrierer, som vi er meget opmærksomme på, og som genfindes i andre undersøgelser af udviklingen i den postale sektor og tilhørende serviceinnovationer (Sunds, 2008), og som derfor kort skal diskuteres i det følgende:

For det *første* betyder omdannelsen af Post Danmark fra et offentligt monopol til et privatiseret selskab i et stadig mere konkurrencepræget marked, der hastigt forandrer sig på grund af den teknologiske udvikling, ændrede kundebehov og vaner, nye og ændrede distributions- og kommunikationskulturer samt en internationalisering med helt nye aktører på de nationale postmarkeder, at Post Danmark står over for at skulle genopfinde sig selv som kommunikationsvirksomhed. Dette gøres ikke alene ved mindre og inkrementelle innovationer, som det casestudiet har beskæftiget sig med, men fordrer langt mere radikale innovationer, hvis Post Danmark skal overleve som en betydende distributions- og kommunikationsvirksomhed i Norden. Det er lignende udfordringer, der også ses inden for transport og tele-kommunikation, der ligeledes har været domineret af offentlige monopoler.

For det *andet* vanskeliggøres denne omstilling af tilstedeværelsen af stærke produktionskulturer i disse distributionsselskaber. Produktionskulturen i Post Danmark er blevet yderligere styrket i de sidste 15 til 20 år. Privatiseringen og omdannelsen af Post Danmark til et aktieselskab har

betydet, at der politisk er blevet stillet krav om fortsat indtjening og en positiv bundlinje, hvilket har ført til massive investeringer og rationaliseringer i produktionsfaciliteter med henblik på at gøre brevdistributionen endnu mere effektiv og konkurrencedygtig sammenholdt med andre former for distribution. Resultatet er standardiserede ydelser og dermed manglende fleksibilitet i forhold til kundernes stadig mere specialiserede behov.

Den stærke produktion kultur repræsenterer således både en styrke, med dets landsdækkende distributionsnet for brevdistribution, der gør det vanskeligt for andre operatører at trænge ind på brevmarkedet, men samtidig også en svaghed, fordi investeringer i Lean-projekter og et højteknologisk produktionsapparat med fokus på stordrift og effektivitet, har gjort Post Danmark mindre fleksibel i forhold til kundernes forskellige behov for posttjenester og samtidig låst organisationen og dens fokus på distribution af fysiske breve på bekostning af kombinationer med andre og mere digitaliserede former for distribution, og det på et marked, der reduceres væsentligt år for år (årlig nedgang på 10 %).

Hertil kommer for det *tredje* en salgskultur i Post Danmark, som primært ser sin rolle som salg af de eksisterende distributionstjenester i Post Danmark - og i bedste fald hvordan dette kan gøres på den mest optimale og billigste måde for kunden. Ressourcer til en frigørelse af de dynamiske capabilities i Post Danmark er til stede i organisationen, men ovennævnte interne barrierer, såsom den stærke produktionskultur hindrer den fulde udnyttelse af disse dynamiske capabilities. Ligeledes udgør den svagt udviklede sælgerkultur med fokus på salg af de eksisterende produkter snarere end et innovativt løsningsalg, og udviklingen af en kvalificeret rådgivningskompetence, der kan imødekomme kundernes forskellige behov for distribution og kommunikation, ligeledes en intern barriere for den fulde udnyttelse af de dynamiske capabilities i organisationen. Det er samtidigt svært for Brev Danmark at tiltrække nye og kreative medarbejdere på fx salgsområdet.

For det *fjerde* påvirkes udviklingen i Post Danmark også af at ledelseskulturen, fortsat er præget af en stærk bureaukratisk kultur, som fokuserer på kontrol og dokumentation af omkostninger og indtjening. Selv om dette samtidigt også giver en top-down styret organisation, hvor et innovativt og energisk lederskab potentielt set kan mobilisere ressourcer til udvikling og udnyttelse af alternative muligheder på kommunikations- og distributionsmarkedet gennem skabelsen af forretningsmodeller, som fremover kan give Post Danmark den nødvendige omsætning og bundlinje. Det indebærer dog i praksis lange interne beslutningsprocesser, der udgør en hindring for kreativitet og innovation i organisationen.

Disse nye forretningsmodeller, som er nødvendige for Post Danmark, kan dog ikke alene repræsentere topledelsens antagelser om, hvad der giver værdi for kunden, men skal også være dybt rodfastet i medarbejdergrupperne på tværs af praksistyper og subkulturer i organisationen.

For det *femte* er det ikke muligt at se bort fra betydningen af den offentlige regulering på området og dermed fortsatte tilstedeværelse af et krav om universelle serviceforpligtelser, dvs. ligebehandling af alle Post Danmarks kunder, hvilket på godt og ondt derfor giver begrænsninger i mulighederne for at tænke innovativt på området for brevdistribution.

Endelig for det *sjette* et begrænset hjemmemarked som begrænser muligheden for ekspansion og innovation, idet visse innovationer fordrer tilstedeværelsen af 'economics of scale' for at udgøre rentable investeringer. Det fører som oftest til internationalisering af virksomheder og sektorer, hvilket også er sket i Post Danmarks tilfælde gennem fusionssamarbejdet med Post Sverige i den fælles postkoncern Post Norden.

Konklusion

Dynamiske capabilities som begreb og tilgang til studiet af virksomhedsudvikling er blevet kritiseret for at være alt for vagt, tautologisk og af begrænset praktisk værdi. Denne kritik kan der være noget om, men samtidigt peger dette casestudie på at en ledelsesorienteret, praksisbaseret og kvalitativ tilgang til fænomenet dynamiske capabilities i virksomheder og organisationer, såvel offentlige som private, gennem undersøgelser af konkrete ændringsprocesser i organisationer kan bidrage til at afdække, hvilke ressourcer og ledelsesteknikker, der er i spil, når virksomheder ønsker at effektivisere deres innovationsprocesser.

Resultatet af et enkeltstående casestudie er naturligvis ikke et tilstrækkeligt grundlag for at dokumentere nytten af denne tilgang, men på tværs af yderligere kvalitative undersøgelser af fænomenet dynamiske capabilities i deres specifikke virksomhedskontekst synes der at være et begrundet håb om, at disse undersøgelser i fællesskab vil kunne bekræfte et gennemgående mønster i betydningen af dynamiske capabilities for innovation og forandring i organisationer. Set i et vidensdelingsperspektiv synes endvidere identifikation og anvendelse af grænseobjekter som redskab til at forbinde læreprocesser og dynamiske capabilities at udgøre en interessant relation, idet en oplagt mulighed for at fremme fleksible organisationer er at lære af de organisatoriske processer, som effektivt skaber fleksibilitet og dermed muliggør rekonfiguration af eksisterende ressourcer i en organisation til fordel for innovation.

Som illustreret i det konkrete casestudie i dette paper udgør grænseobjektet – 'dokumentationsstudier' – et redskab, der fungerer som en bro og et videndelingsredskab mellem medarbejderne i såvel Brev Danmark som dets kunder på forskellige niveauer og tidspunkter. Det mobiliserer dermed ressourcer og medvirker til at overføre viden om brevets kvaliteter for de udvalgte kunder, men fungerer ligeledes som oversætter af de praktiske konsekvenser af en serviceinnovation for andre afdelinger i Post Danmark og udvider eller transformerer samtidigt så at sige de fremtidige forretningsmuligheder i Post Danmark og skaber dermed grundlaget for udvikling af nye forretningsmodeller.

Dette er således et eksempel på, hvordan udviklingen af de dynamiske capabilities i Brev Danmark går hånd i hånd med en forholdsvis simpel og anerkendt metode for udmøntning af en forretningsmodel gennem konkrete hypoteser om, hvad der giver værdi for kunden og indtjening for virksomheden. Den vanskelige ledelsesopgave i den forbindelse er naturligvis til stadighed at kunne identificere de grænseobjekter, der netop er i stand til at forbinde de forskellige praksisformer og kulturer i og uden for virksomheden.

Referencer

- Aghion, P. og R. Blundell, R. Griffith, P. Howitt og S. Prantl (2006), The effects of entry on Incumbent innovation and productivity, NBER Working Paper 12027
- Barreto, I. (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the
- Carlile, P. R. (2002), A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science* 13 (4):442-455.
- Carlile, P. R. (2004), Transferring, Translating and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science* 15 (5):555-568.
- Chell, E. (1998), Critical Incident Technique. In *Qualitative methods and analysis in organizational research : a practical guide*, edited by G. Symon and C. Cassell. London: Sage Publications.
- Cohen, M. D. og P. Bacdayan (1994), Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study, *Organization Science*, 5/4: 544-68
- Damgaard, C. og M. Lykke (2010), Post Danmarks erfaringer med medarbejderinvolvering, oplæg på konference i DI Service.
- Danneels, E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal* 29 (5):519-543.
- den Hertog, P., W. van der Aa, and M. W. de Jong (2010), Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management* 21 (4):490-514.
- Dietl H. og C. Felisberto og M. Finger og A. Grutter og M. Lutzenberger (2005), The effects of regulation on innovation in the postal sector, Paper præsenteret på den 13. konference on Postal and delivery economics
- Earl, L. (2002), Innovation and Change in the Public Sector: A Seeming Oxymoron. Survey of Electronic Commerce and Technology. Statistics Canada, Ottawa.
- Easterby-Smith, M. og E. Antonacopoulou, M. Graca, J. Ferdinand (2008), Organizational Learning and dynamic capabilities, i *The evolution of business knowledge* redigeret af H. Scarbrough, Oxford: Oxford University Press.

- Eisenhardt, K. M., and J. A. Martin (2000), Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21 (10-11):1105-1121.
- Elkjaer, B. (2009), Pragmatism. A learning theory for the future. In *Contemporary theories of learning. Learning theorists ... in their own words*, edited by K. Illeris. Abingdon: Routledge.
- Fischer, T., H. Gebauer, M. Gregory, G. J. Ren, and E. Fleisch. (2010), Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. *Journal of Service Management* 21 (5):591-624.
- Feldman, M. S. (2000), Organizational routines as a source of continuous change, *Organization Science*, 11/6: 611-29.
- Flanagan, J. C. (1954), The critical incident technique. *Psychological Bulletin* 51 (4):327-358.
- Friedli, B. og C. Jaag og D. Krähenbühl og O.B. Nielsen og S. Pihl og U. Trinkner (2006), Consumer preferences and last mile pricing in the postal sector, i *Liberalization of postal and delivery sector*, M. Crew og P. Kleindorfer (red.)
- Fuglsang, L. og J. K. Møller (2011), Awakening sleeping capabilities in public sector services, upubliceret bidrag til antologi om offentlige serviceinnovationer, Højskolen i Lillehammer, Karlstad Universitet og Roskilde Universitet.
- Fuglsang, L., and J. S. Pedersen (2011), How Common Is Public Sector Innovation and How Similar is it to Private Sector Innovation. In *Innovation in the Public Sector: Linking Capacity and Leadership* edited by V. Bekkers, J. Edelenbos and B. Steijn: Palgrave Macmillan
- Fujimura, J. (1992), Crafting science: standardised packages, boundary objects, and translation. In *Science as Practice and Culture*, edited by A. Pickering. Chicago: University of Chicago Press.
- Jaag, C. (2006), Liberalization and innovation in swiss mail sector, Mimeo Swiss Post.
- Koch, P., P. Cunningham, N. Schwabsky, and J. Hauknes (2005), Innovation in the Public sector. Summary and policy recommendations. Oslo: Publin Report No. D24, NIFU STEP.
- Macher, J. T., and D. C. Mowery (2009), Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing. *British Journal of Management* 20:S41-S62.
- Madsen, E. L. (2010), A dynamic capability framework: generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. In *Strategic reconfigurations : building dynamic capabilities in rapid innovation-based industries*, edited by S. Wall. Cheltenham: Edward Elgar.

- Møller, J. K. (2011), Oplæg om medarbejderbaseret innovationer, Århus: Serviceplatform 2011.
- National Audit Office (2006a), Achieving innovation in central government organizations, HC 1447-I. London: The Stationary Office.
- National Audit Office (2006b), Achieving innovation in central government organizations, HC 1447-II. London: The Stationary Office.
- Newbert, S. L. (2007), Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal* 28 (2):121-146.
- Osterwalder, A. og Y. Pigneur (2010), Business Model Generation, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pablo, A. L., T. Reay, J. R. Dewald, and A. L. Casebeer (2007), Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies* 44 (5):687-708.
- Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, New York: Free Press.
- Priem, R. L., and J. E. Butler. (2001), Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review* 26 (1):57-66.
- Regner, P (2008), Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations* 61 (4):565-588.
- Schilke, O., and A. Goerzen (2010), Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management* 36 (5):1192-1219.
- Star, S. L., and J. R. Griesemer (1989), Institutional ecology, 'translations,' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939. *Social Studies of Science* 19:387-420.
- Sunds, K. J. (2008), Innovation in the postal sector: Strategies, , Barrierers and Enablers, School of Management and Economics (HEC), University of Lausanne and The Chair of Management of Network Industries (MIR), Lausanne.
- Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28 (13):1319-1350.
- Teece, D. J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43 (2-3):172-194.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7):509-533.

- Wernerfelt, B. (1984), A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (5):171-80.
- Williamson, O. E. (1999), Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal* 20 (12):1087-1108.
- Winter, S. G. (2003), Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24 (10):991-995.
- Zahra, S. A., H. J. Sapienza, and P. Davidsson (2006), Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies* 43 (4):917-955.

Bilag

Figur 1: Innovations- og markedsorienterede strategier²

Innovation Strategy

