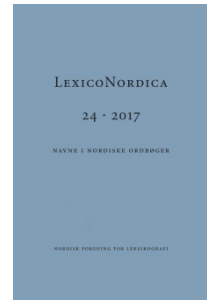


LexicoNordica

Titel: Den leksikografiske forretningsmodel
Forfatter: Henrik Køhler Simonsen
Kilde: LexicoNordica 24, 2017, s. 173-192
URL: <https://tidsskrift.dk/index.php/lexn/issue/archive>



© 2017 LexicoNordica og forfatterne

Betingelser for brug af denne artikel

Denne artikel er omfattet af ophavsretsloven, og der må citeres fra den. Følgende betingelser skal dog være opfyldt:

- Citatet skal være i overensstemmelse med „god skik“
- Der må kun citeres „i det omfang, som betinges af formålet“
- Ophavsmanden til teksten skal krediteres, og kilden skal angives, jf. ovenstående bibliografiske oplysninger.

Den leksikografiske forretningsmodel

Henrik Køhler Simonsen

Lexicography is not only a scientific discipline and practice, but also a business activity. And any company or organization needs a plan of how it intends to create, deliver and capture value. However, data from fifteen interviews with managing directors and senior executives seem to indicate that the business model in lexicography is either gone or that it does not work anymore. This paper outlines the status quo of the use and understanding of business models in lexicography and discusses six theses on a more viable business model in lexicography.

1. Indledning

Mange traditionelle forlag og udgivere af ordbøger og opslagsværker har de sidste 10-15 år været udfordret på flere områder. En af disse udfordringer har været den voldsomme transformation, som ordbogsforlagene har været igennem, hvilket har betydet, at en række forlag og udgivere enten har måttet lukke hele ordbogsafdelinger eller afskedige ordbogsredaktører, se fx Sköldberg & Mattsson (2016). Den leksikografiske forretningsmodel har med andre ord været under særlig hårdt pres og er måske endda i en række tilfælde helt forsvundet.

Derfor er det relevant at undersøge den leksikografiske forretningsmodel. Er den helt forsvundet, eller er der stadig basis for at kunne udvikle en ny og mere bæredygtig forretningsmodel for leksikografi? Er der flere typer leksikografiske forretningsmodeller, og kan man overhovedet tale om en leksikografisk forretningsmodel?

2. Forskningsspørgsmål

Det forskningsspørgsmål, som denne artikel er baseret på, tager udgangspunkt i udvalgte dele af min MBA-afhandling (Simonsen 2016), om de forretningsmæssige udfordringer i forlags- og informationsindustrien. Artiklens to forskningsspørgsmål er:

Hvad kendetegner forståelsen og anvendelsen af begrebet forretningsmodel i forbindelse med udvikling, drift, salg og distribution af ordbøger og opslagsværker, og hvilke udvalgte elementer kan en bæredygtig leksikografisk forretningsmodel indeholde?

3. Afgrænsninger, definitioner og metode

Teoretisk fokuserer denne artikel først og fremmest på forretningsmodelbegrebet, som anskues og analyseres vha. fem underbegreber. Begrebet **forretningsmodel** stammer i realiteten fra Drucker, som opstiller en tese om, at enhver virksomhed bør have “a theory of the business”, jf. Drucker (1994).

Osterwalder & Pigneur (2010) tager denne forståelse et skridt videre i teorien om “Business Model Canvas”. De definerer forretningsmodel som “the rationale of how an organization creates, delivers and captures value” (Osterwalder & Pigneur 2010:18), og denne definition er særdeles velegnet, fordi den omtaler skabelsen af værdi, som her forstås bredt, således den både dækker skabelsen af pengemæssig værdi og kulturel værdi, og dermed kan den bruges på både private og offentlige virksomheder.

De fem underbegreber, som også anvendes i analysen, er begreberne **strategi**, **kernekompetencer**, **innovation**, **forretningsforståelse** og **organisatorisk inert**.

Empirisk hviler artiklen på data fra interviews med femten direktører og ledende medarbejdere i en række udvalgte virksomheder og organisationer, der udvikler og tilbyder leksikografiske

informationsværktøjer. Artiklen udelader de mange kvantitative data, som blev analyseret i MBA-afhandlingen, herunder især finansielle nøgledata.

Selve termen *forlags- og informationsindustrien* anvendes her i sin bredeste betydning om både private og offentlige virksomheder og organisationer, som udvikler, sælger og distribuerer leksikografiske data og anden information. De femten undersøgte virksomheder omfatter både konventionelle ordbogsforlag, uddannelsesforlag, informationsleverandører, samt industrispecifikke informations- og datadistributører.

Selve interviewundersøgelsen er geografisk afgrænset ved først og fremmest at fokusere på Danmark, men der blev også gennemført interviews med to direktører fra internationale forlag. Alle samtaler blev gennemført i oktober-november 2015. Den metodiske tilgang er, som det fremgår, interviews, og der blev gennemført i alt 15 interviews af ca. 30-45 minutters varighed. Selektionskriterierne var blandt andet, at der blandt interviewpersonerne skulle være direktører eller ledende medarbejdere fra kommercielle, private forlag, kommercielle, private uddannelsesforlag, ikke-kommercielle, statslige forlag, kommercielle, branchespecifikke forlag og kommercielle, industrispecifikke forlag. Samtalerne blev transkriberet, analyseret og tematiseret, og den anvendte fremgangsmåde ved indhentning af kvalitative interviewdata var den, der beskrives af fx Kvale (2007). Interviewene var åbne, semistrukturerede forskningsinterviews og havde karakter af samtaler, hvor viden og forståelse blev skabt og konstrueret.

Analysen af de femten interviews afslørede en række temaer, som blev behandlet under de fem nævnte begreber. Udvalgte udsagn fra interviewpersonerne bliver inddraget i behandlingen af forskningsspørgsmålene senere.

4. Teorier og modeller

Hovedbegrebet **forretningsmodel** behandles af Drucker (1994), som skriver:

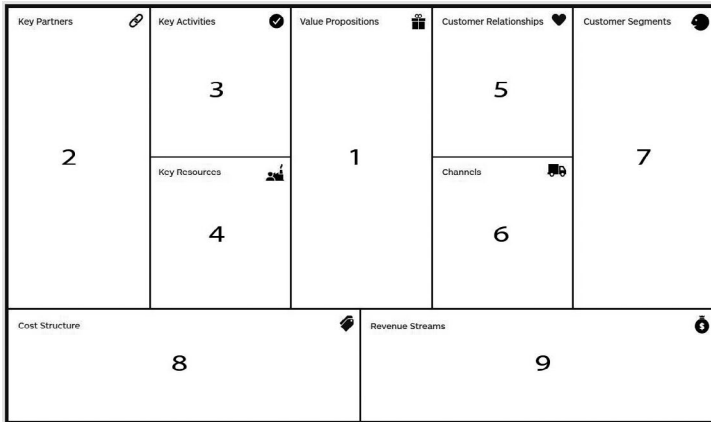
These are the assumptions that shape any organisation's behaviour, dictate its decisions about what to do and what not to do, and define what the organisation considers meaningful results. These assumptions are about markets. They are about identifying customers and competitors, their values and behaviour. 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 ikke ordet *forretningsmodel*, men det er bredt anerkendt, at netop Druckers tese er grundlag for nyere forståelser af begrebet forretningsmodel. Især Osterwalder & Pigneur (2010:14) folder begrebet ud og bruger deres model til at forklare, hvordan værdi frembringes, og hvilken rolle værditilbud spiller.

Business Model Canvas-modellen har ni felter, som man ifølge Osterwalder & Pigneur (2010) med fordel bør tænke igennem. De ni felter i figur 1 er i numerisk rækkefølge hhv. Value Proposition (Værditilbud), Key Partners (Nøglepartnere), Key Activities (Nøgleaktiviteter), Key Resources (Nøgleressourcer), Customer Relationships (Kunderelationer), Channels (Kanaler), Customer Segments (Kundesegmenter), Cost Structure (Omkostningsstruktur) og Revenue Streams (Indtægtsstrømme). Tallene i de ni felter anvendes i øvrigt også senere i diskussionen. For yderligere diskussion af felterne, se Osterwalder & Pigneur (2010:18-19).

Især begrebet Værditilbud har vundet stort indpas og kan beskrives som det, man som virksomhed kan tilbyde eller hjælpe sine kunder med. 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 centralt element i diskussionen af en ny leksikografisk forretningsmodel.



Figur 1: Business Model Canvas.

Som det vil fremgå senere, er begrebet værditilbud særligt vigtigt i udviklingen af en leksikografisk forretningsmodel.

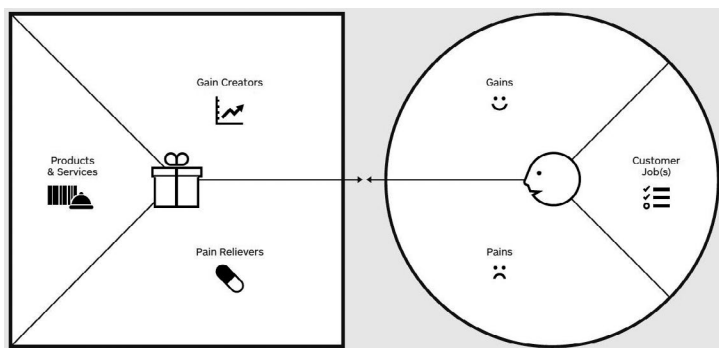
For bedre at kunne arbejde strategisk og systematisk med netop værditilbudsbegrebet, udviklede Osterwalder et al. (2014) Value Proposition Canvas, som et værktøj til at få overblik over det, kunden efterspørger, og det man kan tilbyde og til at skabe et perfekt match, jf. Osterwalder et al. (2014).

Figur 2 herunder viser Value Proposition Canvas, jf. Osterwalder et al. (2014:10). Modellen består af to dele.

Cirklen til højre er en Customer Profile (Kundeprofil) og indeholder felterne Customer Jobs (Kundeopgaver), Gains (Fordele) og Pains (Ulemper). En Customer Profile bruges til at skabe overblik og til at identificere forståelsen af kundens opgaver, udfordringer og ønsker. Ved at gennemgå de tre felter i Customer Profile får man en øget forståelse for kundens situation, og tankegangen med at tilbyde produkter eller services, der løser problemer for en kunde, er som bekendt ikke fremmed for leksikografien, og Value

Proposition Canvas ligner således på flere punkter god leksikografisk teori og praksis.

Når man har lavet en kundeprofil kan man ifølge Osterwalder et al. (2014:10) gå videre og definere et såkaldt Value Map (Værdikort), som er firkanten til venstre i figur 2. Et Value Map har felterne Products & Services (Produkter & Services), Gain Creators (Fordelsskabende faktorer) og Pain Relievers (Ulempereducerende faktorer), hvor man beskriver den værdi, man kan tilbyde kunden ved enten at skabe yderligere fordele for kunden eller ved at gøre noget nemmere for kunden. Når der således er et match mellem på den ene side Customer Profile (Kundeprofilen) og på den anden side den værdi, man kan tilbyde Value Map (Værdikort), så argumenterer Osterwalder et al. (2014:10) for, at der er et "fit" og dermed en god chance for, at forretningsmodellen vil lykkes.



Figur 2: Value Proposition Canvas.

Forståelsen af forretningsmodelbegrebet i forlags- og informationsindustrien er naturligvis påvirket af en lang række faktorer, og, som det fremgik ovenfor, fortolkes forståelsen igennem fem sæt teoretiske briller.

Det første er **strategi**, som i sig selv er et meget bredt teoretisk begreb. Begrebet strategi forstås her især som "the long-term direction of an organisation", jf. Johnson et al. (2012:3), det vil alt-

så sige en interesse for, om og i givet fald hvordan de undersøgte virksomheder har en langsigtet strategi. Der er naturligvis mange andre teoretiske bidrag på dette område, men de udelades i denne behandling af emnet.

Det andet er begrebet **kernekompetencer**. Her valgte jeg at anske forståelsen af kernekompetencer vha. især Hamel & Prahalad (1994). Ifølge Hamel & Prahalad (1994:227) handler kernekompetencebegrebet om at fastholde, opbygge og/eller tilvejebringe kapabiliteter, dvs. de nødvendige menneskelige og teknologiske kernekompetencer. Hamel & Prahalads kernekompetencematrix er særlig vigtig, fordi modellen kan anvendes til at afgøre, hvorvidt man har de kernekompetencer, der skal til for at realisere sin strategi. Som det vil fremgå senere, synes netop dette at have været en særlig udfordring for forlags- og informationsindustrien.

Det tredje begreb er **strategisk innovation**, hvor jeg især udvalgte Christensen (1997). Strategisk innovation handler om at foretage strategiske valg i innovationsprocessen og om at tænke nyt og ofte bryde reglerne eller endda opfinde et helt nyt spil. Christensen (1997) må siges at være ophavsmand til innovationsbegrebet og beskriver fx disruptiv teknologi således:

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.

Det, Christensen peger på, er helt afgørende for forståelsen af forretningsmodelbegrebet og for denne diskussion. Det, han foreslår, er at man skal justere på kvalitetsparametrene, og især dette synes at have været en udfordring for forlags- og informationsindustrien.

Det fjerde begreb, som er udvalgt til at behandle forsknings-

spørgsmålet med, er **forretningsforståelse**, som her defineres bredt som en virksomheds evne til at analysere, fortolke og agere på de til stadighed foranderlige forretningsvilkår, at opfange og fortolke ændringer i efterspørgselsvilkårene og til at se og forstå værdikæden. Det at kunne navigere i et marked og se sin egen rolle i forhold til andre aktører diskuteres i Wide Lens-teorien, jf. fx Adner (2012).

Det sidste begreb, igennem hvilket forskningsspørgsmålet blev behandlet, er **organisatorisk inert**. Her blev især trukket på Sull (1999), som italesætter inertibegrebet og virksomheders manglende evne eller vilje til at gennemføre forandringer. Inertibegrebet er specielt relevant i forbindelse med diskussion af forretningsmodeller, fordi manglende udvikling ofte skyldes negativ organisatorisk inert, hvor virksomheder pga. interne inertier ikke ændrer sig i tide.

5. Diskussion af forretningsmodellen

Dette afsnit besvarer første halvdel af forskningsspørgsmålet. På basis af interviewanalysen synes der kun at være en lille forståelse og anvendelse af begrebet forretningsmodel, hvilket et udsagn fra en af de femten interviewpersoner eksemplificerer. Direktøren udtaler: *Vi har ikke en nedfældet strategi eller forretningsmodel. Vi har det – vi har det i maven – og vi lever det.* Der synes med andre ord at være 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 skarp kontrast til dette, udtaler en direktør, 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 en anden direktør, hvis virksomhed også arbejder med forretningsmodel som et strategisk værktøj. Han udtaler: *Det var ikke svært at tage markedet. De andre var bare ikke specielt dygtige.* Endelig udtaler en tredje direktør: *Der er jo tale om et skift i kvalitetsparametre. 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.* Dette udsagn svarer fuldstændig overens med Christensens (1997) fortolkning af innovation.

De fem underbegreber strategi, kernekompetencer, strategisk innovation, forretningsforståelse, organisatorisk inertie synes således at kunne forklare, hvorfor både forståelsen og anvendelsen af begrebet forretningsmodel er så lille.

For det første synes ganske få af de undersøgte virksomheder at have haft strategisk udsyn nok. Et eksempel på en af de virksomheder, som har valgt at arbejde strategisk, er følgende, hvor en direktør udtaler: *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 sprogpåse. Det var vi ikke interesseret i. Vi ville være folks sprogpartner.*

For det andet synes virksomhedernes strategiske fokus på kernekompetencer at have været begrænset, hvilket også har forstærket de negative organisatoriske inertier. Langt de fleste af de adspurgte direktører havde ikke nogen klar forståelse af kernekompetencebegrebet. En direktør udtalte fx *vi gør som sådan ikke noget. Vi strander på tekniske udfordringer. Så nej – det prioriterer vi ikke.* En anden og langt mere strategisk tilgang kan ses i følgende udsagn *Der har været en stor personaleomsætning. Vi har nemlig outsourcet en lang række funktioner. Men så købte vi en software-virksomhed og fik 12 mand ind,* hvilket er helt i tråd med fx Hamel & Prahalad (1994).

For det tredje synes også ganske få af de undersøgte virksomheder at have haft en strategisk tilgang til innovation. En af direktørerne udtaler *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*, og denne opfattelse synes en anden direktør at dele. Han udtaler meget rammende, at *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 udviklet sig i en anden retning, jf. Christensen (1997).

For det fjerde synes langt størstedelen af de undersøgte virksomheder ikke at have haft nok forretningsforståelse. Langt de fleste af de undersøgte virksomheder har ikke i fornødent omfang været i stand til at gennemføre og fortolke markedsanalyser eller analysere, fortolke og agere på de ændrede forretningsvilkår i industrien. Et eksempel på en virksomhed, som synes at have udvist en tilfredsstillende forretningsforståelse kan ses i følgende udtalelse: *Vi forfulgte en digital strategi og kontaktede kunderne i stedet for. Og det lykkedes. Og det tog virkelig fart, da vi overtalte ministeriet til, at man måtte bruge elektroniske ordbøger til eksamen. Og derfra gik vi fra 0 kommuner til alle kommuner på nær to*. Denne virksomhed synes at have læst værdikæden og markedsudviklingen og synes at have indset på et tidligt tidspunkt, at beslutningstagerne ikke kun sad i lærerværelset men også i ministeriet.

For det femte synes mange af de undersøgte virksomheder at have lidt under negativ organisatorisk inertie. En af de interviewede direktører har et noget kritisk syn på hele industriens evne til at forny sig selv og udtaler bl.a. *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 et udtryk for negativ branchespecifik inertie, som i øvrigt kan ses i flere af de andre sam-

taler, hvor en anden direktør udtaler *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 fx, så skulle det finansieres af ordbogsafdelingen. Og det er sket igennem årtier. Når så det går ned af bakke – så var man ikke villige til at investere.*

Sammenfattende kan det konkluderes, at der synes at have været en ringe forståelse for og anvendelse af begrebet forretningsmodel, og at de fem underbegreber strategi, kernekompetencer, strategisk innovation, forretningsforståelse og organisatorisk inert i i særlig grad kan bruges til at forklare, hvorfor forståelsen og anvendelsen har været så lille.

Dette afsnit besvarer anden del af forskningsspørgsmålet om, hvilke udvalgte elementer en bæredygtig leksikografisk forretningsmodel kan indeholde. På basis af analysen og fortolkningen af de empiriske data er det nu muligt at pege på en række elementer og forhold, som en ny og mere bæredygtig leksikografisk forretningsmodel vil kunne indeholde.

Analysen peger på, at en forretningsmodel naturligvis skal hænge sammen med den type produkter og services, som den pågældende virksomhed tilbyder, og med den kundeprofil, som virksomheden henvender sig til. Derfor kan man heller ikke udvikle en generel one-size-fits-all forretningsmodel. Det hævdes, at der overordnet set er mindst fem forskellige leksikografiske forretningsmodeller:

- A. Kommercielle, private ordbogsforlag – værditypen er her at skabe indtægter til forlag, og fokus er på sproglige data, fx ordbog.gyldendal.dk
- B. Kommercielle, private, uddannelsesspecifikke forlag – værditypen er her at skabe indtægter til forlag, og fokus er på sproglige data i en uddannelsesmæssig sammenhæng, fx ordbog.gyldendal.dk eller ordbogen.com

- C. Ikke-kommercielle, statslige ordbogsforlag – værditypen er her at skabe kulturel, samfundsmæssig værdi i form af viden om nationalsprog, og fokus er på sproglige data, fx ordnet.dk og dsn.dk
- D. Kommercielle, private, branchespecifikke forlag – værditypen er her todelt, fordi mange branchespecifikke forlag både skaber værdi i form af indtægter til brancheforeningen generelt og i form af brandingværdi, fx medicin.dk
- E. Kommercielle, private, virksomhedsspecifikke forlag – værditypen er her også todelt, idet virksomhedsordbøger anvendes internt og eksternt og skaber værdi i form af øget effektivitet og bedre branding og kommunikation, fx TeleLex eller ZooLex, jf. Simonsen (2002 og 2008).

Udover disse overordnede typer af forretningsmodeller, (A-E), peger analysen også på en række overvejelser og forhold, som i særlig grad er relevante for alle typer leksikografiske forretningsmodeller. Disse elementer og overvejelser vil herunder blive præsenteret i form af seks teser, og der vil blive henvist til tallene i figur 1.

5.1. Fra produkter til services og oplevelser

Den første tese er, at en mere bæredygtig leksikografisk forretningsmodel bør sætse på en servicebaseret og endda oplevelsesbaseret tilgang. Kun på den måde kan man blive integreret vertikalt dybt ned i kundens værdikæde, og kun på den måde kan man som leverandør og distributør af leksikografiske data blive en central del af kundens forretning. De mange interviews peger entydigt på, at de virksomheder, der holder fast i den produktbaserede tilgang og sælger ordbøger og opslagsværker som enkeltabonnement eller styksalg, synes at have alvorlige problemer med at blive i marke-

det. Og ikke overraskende viser interviews og analysen af de finansielle nøgletal, at de virksomheder, som i tide har satset på en servicebaseret forretningsmodel, har klaret sig godt. Brugere af leksikografiske data vil have løsninger på konkrete problemer i fx en arbejdssituation og ikke kun “dumme data”. De vil have “kloge data” og gerne konkret rådgivning. Og teknologien giver brugeren mulighed for direkte inde fra platformen at kunne tilgå sprogkonsulenter, som kan værdiberege data og give konkret rådgivning. Denne service tilbyder en enkelt af de undersøgte virksomheder allerede, og det er ikke overraskende også den virksomhed, der har klaret sig bedst.

Tese 1 hører således primært hjemme i felt 1 i figur 1 ovenfor, fordi den handler om, hvilket værditilbud der satses på, men skiftet fra en produktbaseret til en serviceorienteret tilgang hører naturligvis også hjemme i felt 2, 3, 4, 5 og 6, fordi der vil skulle arbejdes med helt andre partnere, udvikles helt andre typer leksikografiske data, rekrutteres nye kompetencer, indgås nye måder at arbejde med kunderne på og ikke mindst nye måder at distribuere de leksikografiske data på.

5.2. Fra indhold til platform og distribution

Tese 2 handler om distributionen af de leksikografiske data, eller det der i Business Model Canvas-modellen refereres til som Channels. Netop dette er et meget afgørende nødvendigt skifte. Det handler om en langt mere fokuseret digitalisering og et klart skifte fra indhold til platform og distribution. Kvalitetsparametrene skal justeres. De mange interviews og analysen af de pågældende virksomheders tekniske distribution viser entydigt, at de virksomheder, der har satset på digitalisering, platform og distribution frem for små inkrementelle forbedringer af det leksikografiske indhold, klarer sig godt, jf. i øvrigt Christensen (1997), som netop argumenterer for, at en del af løsningen er at justere kvalitetsparametrene.

Der er således rigelig empirisk belæg for at hævde, at en fremtidig bæredygtig leksikografisk forretningsmodel i højere grad skal satse på investeringer og innovation af nye måder at tilgå og distribuere leksikografiske data. Skiftet fra bog til internettet er sket. Men skiftet fra internet til mobile platforme er endnu ikke sket i samme grad. Transitionen fra website til mobilplatform og en klar mobile first-strategi vil i øvrigt også åbne op for fx location-based services, hvor brugerens lokation anvendes til visning af specifikke oplysninger og i forbindelse med mikrolæring etc.

Tese 2 hører således primært hjemme i felt 5 i figur 1 ovenfor, fordi den i særlig grad handler om de kanaler, der med fordel kan anvendes. Tese 2 har dog også helt naturligt hjemme i felt 1, 2, 3 og 4, fordi et skifte i fokus fra leksikografisk indhold til platform og distribution gør det muligt at definere et helt nyt værditilbud, og dermed er der formentlig brug for helt nye partnere, nye kerneaktiviteter og måske i særlig grad brug for helt nye kernekompetencer.

5.3. Fra indholds kompetencer til platformskompetencer

Der er ligeledes empirisk belæg for at hævde, at en fremtidig bæredygtig leksikografisk forretningsmodel i særlig grad bør gå fra indholds kompetencer til platformskompetencer og dermed tage skridtet fuldt ud. Hamel & Prahalads (1994) tanker om kernekompetencer handler netop om strategisk at opbygge de menneskelige og teknologiske kernekompetencer, der skal til for at lykkes. Tese 3 handler således om, at hvis man vil se på kvalitetsparametrene og overleve på fx platforms- og distributionsleverance, så skal der tilføres platformskompetencer på bekostning af indholds kompetencer. Det hævdes også, at man i skiftet fra styksalg til systemsalg i særlig grad bør se på sin salgsindsats og i højere grad end tidligere etablere en salgsorganisation, der forstår de regulatoriske forhold, og som kan interessevaretage og påvirke beslutningstagere.

Tese 3 hører primært hjemme i felt 4 i figur 1 ovenfor. Netop dette felt handler om de nøgleressourcer, der skal til for at lykkes: de menneskelige og tekniske kernekompetencer.

5.4. Fra indhold til bruger og brugssituation

Analysen viser også, at en bæredygtig leksikografisk forretningsmodel i højere grad end nu bør fokusere på brugeren, brugerens arbejdssituation, brugerens opgaver og brugerens udfordringer, jf. tankegangen om Pain og Gain, se også figur 2 ovenfor. Netop at fokusere på brugeren og brugerens behov har været en af de teoretiske hjørnesteen i leksikografi de seneste mange år, efter Wiegand (1998) introducerede tankegangen om, at ordbøger var værktøjer med et genuint formål. Men det er alligevel, som om vi har mistet fokus i de akademiske bestræbelser på at etablere egne teorier og skoler. For det handler stadig om brugerens arbejdssituation, de opgaver vedkommende han/hun løser, de udfordringer han/hun sidder med, og hvad vi med leksikografiske data kan gøre for at gøre hans/hendes liv lettere. De virksomheder i analysen, som er gået helt ud til brugeren, talt med dem, arbejdet sammen med dem for at forstå deres arbejdsprocesser og værdistrømme, det er også disse virksomheder, som har klaret sig bedst.

Hvis fokus skiftes fra indhold til bruger, vil behovet for samskabelse og inddragelse af aktørnetværk ligeledes være helt naturlige skridt. Også her synes der at være empirisk belæg for at argumentere, at der bør ske et skifte henimod mere samskabelse og inddragelse af kunder og aktører i kundens værdikæde. Også denne nye opfattelse af værdikæden og kunden kan være et værdiskabende element i en mere bæredygtig leksikografisk forretningsmodel.

Tese 4 hører ikke overraskende primært hjemme i felt 5 og 7 i figur 1 ovenfor. Netop felt 5 og 7 handler jo om hhv. kunderelationer og kundesegmenter, og tesen udspringer naturligvis også af tankerne om Pain & Gain, se også figur 2 ovenfor, samt af årtiers

interesse for og forskning i den leksikografiske brugersituation.

5.5. Fra ordbog til leksikografiske data, slicing og AI

Analysen viser også, at en bæredygtig leksikografisk forretningsmodel i højere grad end nu bør fokusere på leksikografiske data, digital slicing, digital recycling, mikroindhold, data til Artificial Intelligence (AI) og Virtual Reality (VR). Der synes at være empirisk evidens for, at de virksomheder, der i særlig grad har arbejdet med at digitalisere ordbogsdata helt ned i de mindste dele, også er i stand til at slice og genbruge mere indhold i nye services, hvilket især en af de udenlandske direktører fortalte om. Adskillelsen af form og indhold og mulighederne for at slice og genbruge data er i særlig grad vigtigt i forbindelse med anvendelse af data i nye sammenhænge. Evnen til agilt at kunne anvende data i fx spil, apps, AI, VR, beslutningsstøtte, mikrolæring etc. kunne være en ny vigtig kilde til indtjening og dermed en vigtig del af en ny og mere bæredygtig leksikografisk forretningsmodel. AI bruges i større og større udstrækning i robotter i industrien, sundhedsvæsenet og også snart i uddannelsessystemet, hvor faktabaserede læringsaktiviteter kan leveres af robotter. Dette område er i kraftig stigning, og der skal mennesker og leksikografiske data til, for at mennesker og robotter kan kommunikere. Leksikografi som teori og praksis vil her kunne spille en væsentlig rolle, og en sådan satsning vil kunne udgøre et vigtigt element i en bæredygtig forretningsmodel for leksikografi.

Tese 5 hører primært hjemme i felterne 1 og 3 i figur 1 ovenfor, idet den i særlig grad handler om det værditilbud, som gives til kunden, og sekundært om den type aktiviteter, man er engageret i, men i realiteten er tese 5 nok mere et eksempel på en helt ny type værditilbud, som disrupter markedet, jf. i øvrigt Christensen (1997).

5.6. Fra ordbog til oplevelses- og salgsbaseret service

Induktivt giver analysen også grund til at hævde, at en bæredygtig leksikografisk forretningsmodel i højere grad end nu kan fokusere på en mere oplevelses- og salgsbaseret service. Denne tese er naturligvis tæt forbundet med tankerne om at gå fra en produktbaseret tilgang til en mere servicebaseret tilgang, dvs. tese 1, men er også udsprunget af et skifte i fokus fra generelt indhold til en mere specialiseret, opgave-, oplevelses- og salgsbaseret tilgang. Jo længere ned i kundens værdikæde det leksikografiske indhold kan komme og integreres, jo større værdi spiller det for kunden. Dette ses i særlig grad, når leksikografiske data bruges i operative funktioner, til oplevelsesbaserede services eller i forbindelse med en salgsbaseret tilgang. Eksempler på sådanne tilgange, hvor de leksikografiske data er en integreret del af den forretningsmæssige værdikæde ses i særlig grad i fx *altomhus.dk*, som er baseret på en salgsorienteret forretningsmodel, og i *Oenolex*, som giver industrieksperter mulighed for at lære om egen kommunikation om franske vine baseret på autentiske smagsinteraktioner, som omtalt i f.eks. Leroyer & Høj (2013).

Tese 6 hører primært hjemme i felt 1 og 9, som hhv. handler om det salgsbaserede værditilbud, man kan give kunderne i form af indtægtsstrømme fra og til både annoncører og producenter (*altomhus.dk*) og oplevelsesbaserede værditilbud, som vineksperter får (*Oenolex*).

Afslutningsvist bør en ny og bæredygtig leksikografisk forretningsmodel sikre, at de leksikografiske data kommer så langt ned i kundens værdikæde som muligt, og at der til stadighed er et match mellem på den ene side kundens behov og på den anden side den værdi, man kan tilbyde.

6. Konklusion

Artiklen har på basis af en større interviewundersøgelse med ledende medarbejdere i femten informationsvirksomheder analyseret og diskuteret forståelsen og anvendelsen af begrebet forretningsmodel samt analyseret og diskuteret en overordnet kategorisering af leksikografiske forretningsmodeller og diskuteret seks teser for nye og mere bæredygtige leksikografiske forretningsmodeller.

Som det fremgår af artiklen synes der at være en begrænset anvendelse og forståelse af forretningsmodeller, og fraværet af en strategisk tilgang til det at skabe og fastholde værdi synes at være en af årsagerne til, at leksikografi er udfordret. Som det også fremgår af artiklen, argumenteres der for, at der synes at være fem overordnede kategorier af leksikografiske forretningsmodeller med hver deres særegne kendetegn. Der argumenteres også for, at man med de seks foreslåede teser vil kunne udvikle langt mere bæredygtige leksikografiske forretningsmodeller.

Litteratur

- Adner, R. (2012): *The Wide Lens*. London: Penguin Putnam.
- Christensen, C. (1997): *The innovator's dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1994): The Theory of the Business. I: *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 95-104.
- Hamel, G.H. & C.K. Prahalad (1994): *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Johnson, G., K. Scholes & R. Whittington (2012): *Fundamentals of Strategy*, 2/E. Financial Times Press.
- Kvale, S. (2007): *Doing Interviews*. London: SAGE Publications Ltd.
- Leroyer, P. & A. Høj (2013): *Vinsmagningsordbogen Oenolex*

- Bourgogne. En milepæl i pragmatisk fagleksikografi. I: *Nordiske studier i leksikografi 12. Rapport fra Konferanse om leksikografi i Norden, Oslo 13.-16. august 2013*, 287-302.
- Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2010): *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur, G. Bernada & A. Smith (2014): *Value Proposition Canvas: How to create products and services customers want*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Simonsen, H. Køhler (2002): *TeleLex – Theoretical Considerations on Corporate LSP Intranet Lexicography: Design and Development of TeleLex – an Intranet-based Lexicographic Knowledge and Communications Management System*. Ph.d.-afhandling. Handelshøjskolen i Århus.
- Simonsen, H. Køhler (2008): Virksomhedsleksikografien viser tænder. Leksikografiske løsninger i København Zoo og Fagerberg A/S. I: *Nordiske Studier i Leksikografi 9. Rapport fra konference om leksikografi i Norden, Akureyri 22.-26. maj 2007*. Reykjavík, 383-398.
- Simonsen, H. Køhler (2016): *Hvor er forretningsmodellen? En analyse af de forretningsmæssige udfordringer i forlags- og informationsindustrien med særlig fokus på opslagsværker*. MBA-afhandling. Institut for Økonomi og Ledelse. Aalborg Universitet.
- Sköldberg, E. & C. Mattsson (2016): Ful- og finlexikografi? Om ordboksverksamhet i Sverige i dag och i morgon. I: *Framtidens lexicografi. Rapport från ett symposium i Göteborg 5 oktober 2012*. (Meijerbergs institut för svensk ordforskning 42.) Göteborg, 111-129.
- Sull, D. N. (1999): Why Good Companies Go Bad. I: *Harvard Business Review*, July-August Issue, 2-11.

Wiegand, H. E. (1998): *Wörterbuchforschung. Untersuchungen zur Wörterbuchbenutzung, zur Theorie, Geschichte, Kritik und Automatisierung der Lexikographie. 1. Teilband.* Berlin: de Gruyter.

Henrik Køhler Simonsen
ekstern lektor, PhD, MBA
Copenhagen Business School
Department of Management, Society and Communication
Dalgas Have 15
DK-2000 Frederiksberg
hks.msc@cbs.dk