

Man on the Moon

En metode til at accelerere vækst
i virksomheder med stort potentiale



Erhvervshus
SJÆLLAND

INDUSTRIENS FOND

| Indhold

Indledning	3
Projektets resultater	4
Virksomheder med stort vækstpotentiale	5
Typiske barrierer for vækst	6
MoM-modellens grundprincipper	7
MoM-modellen	8
Teoretisk forankring: Greiners vækstmodel	9
MoMs videreudvikling af vækstmodellen	10
Operationalisering i MoM	11
Erfaringer fra implementering	13
Udfordringer og begrænsninger	15
Konklusion	16
Perspektivering og overførbarhed	17
Litteratur	19



| Indledning

Denne dokumentation beskriver den tilgang og model for accelereret vækst, som er udviklet og testet i projektet Man on the Moon (MoM), hvor Erhvervshus Sjælland og Industriens Fond har understøttet en række virksomheder med ekstraordinært vækstpotentiale i at accelerere omsætningen for på sigt at nå over 1 mia. kroner.

DOKUMENTATIONEN SAMLER ERFARINGER FRA PROJEKTET OG FOKUSERER PÅ TRE SPØRGSMÅL:

- 1 Hvad der kendetegner virksomheder med stort vækstpotentiale.
- 2 Hvilke barrierer de typisk møder i deres vækstrejse.
- 3 Hvordan MoM-tilgangen er designet til at hjælpe dem over disse barrierer gennem en kombination af screening, netværk, ledelsesudvikling og proaktivt strategiarbejde.

Modellen bygger på en proaktiv tilgang, hvor virksomhederne arbejder systematisk med at forstå og navigere i deres individuelle vækstbetingelser – både de nye muligheder, der opstår, og de barrierer, der kan bremse udviklingen.

Målet er at handle rettidigt og at kunne gribe potentialer, mens de stadig er åbne, og forebygge kriser, før de for alvor rammer. I markeder præget af intens konkurrence er evnen til at handle i tide afgørende for at øge konkurrenceevnen og skabe acceleration. Denne proaktive tilgang er central for modellen og er en videreudvikling af Greiners vækstmodel.

Dokumentationen er struktureret som en let tilgængelig, men faktabaseret og reflektiv præsentation, der bygger på praktiske erfaringer fra projektets gennemførelse og relevante teorier og analyser.



Projektets resultater

- ➔ Projektet har været i berøring med i alt **18 virksomheder** i Region Sjælland, heraf er **66 %** stadig tilknyttet ved projektets afslutning.
- ➔ Virksomhederne har i gennemsnit **30 årsværk**.
- ➔ Virksomhederne repræsenterer bl.a. følgende brancher:
 - Fremstilling (7 virksomheder – største gruppe)
 - Engros- og detailhandel
 - Administration og støtteaktiviteter
 - Liberale, videnskabelige og tekniske aktiviteter
 - IT og telekommunikation
- ➔ **5** af de deltagende fremstillingsvirksomheder deltager fortsat i projektet.

Den gennemsnitlige vækstrate for de 12 virksomheder, som fortsat deltager i projektet er

89 %

7 virksomheder har opnået vækst på over

100 %

4 virksomheder heraf har opnået vækst på over

200 %

Benchmark fra Danmarks Statistik viser en gennemsnitlig omsætningsvækst på:
34 % for virksomheder i Region Sjælland og på landsplan
27 % for virksomheder i de samme brancher som MoM-virksomhederne

Virksomheder med stort vækstpotentiale

Vækstvirksomheder adskiller sig ikke kun ved størrelse, men ved deres evne og vilje til at skalere internationalt. De kombinerer en skalerbar løsning med en ledelse, der kan tiltrække ressourcer, navigere i kompleksitet og tilpasse forretningsmodellen undervejs.

MoM arbejder med virksomheder i en overgangsfase. De har bevist deres forretning, men har endnu ikke etableret en skalerbar organisation. Væksten er derfor ikke lineær – den kræver bevidste valg, strukturer og ledelse.

På tværs af virksomhederne går nogle mønstre igen. De har et internationalt mindset, en stærk produkt- eller teknologibase og en ledelse, der er villig til at ændre organisation og ejerskab. Samtidig er ambitionen tydelig: De vil ikke optimere – de vil skalere.

Det er også tydeligt, at ikke alle virksomheder har forudsætningerne. Begrænsningerne ligger typisk i manglende skalerbarhed, ledelsesmæssig parathed, utilstrækkelig eksekveringskraft eller en kapital- og ejerstruktur, der bremser udviklingen.

MoM retter sig derfor mod virksomheder, hvor potentiale og parathed er til stede samtidig, da det er i dette spændingsfelt, at vækst kan accelereres.



“ DET ALLERVIGTIGSTE HAR VÆRET, AT JEG FIK ØJNENE OP FOR, AT DET ER OKAY AT VÆRE LIDT MERE SERIØSE OG SÆTTE BARREN LIDT HØJERE. DET ER LIGE FØR, AT JEG ER BANGE FOR MIG SELV, FORDI JEG ER BEGYNDT AT TRO PÅ, AT VI KAN NÅ EN MILLIARD.

— Niels Thorup Madsen, BAYO.S Skruefundamenter ApS

| Typiske barrierer for vækst

Virksomheder med stort vækspotentiale vokser ikke af sig selv. Når de bevæger sig fra mindre virksomhed til skalerbar forretning, opstår der næsten altid nogle barrierer, som bremser udviklingen – uanset hvor stærkt produktet er.

På tværs af erfaringerne fra MoM, Erhvervshus Sjællands øvrige arbejde med SMV'er og den eksisterende litteratur om vækstforløb går det samme mønster igen (Greiner, 1998; OECD, 2018). Vækst skaber kompleksitet, og organisationen kan sjældent følge med i samme tempo. Det viser sig først organisatorisk. Mange virksomheder er bygget til fleksibilitet og hurtige beslutninger, men ikke til skala. Når de vokser, bliver roller uklare, beslutninger træffes uformelt, og for meget afhænger af enkelte personer – ofte ejerlederen.

Det udvikler sig hurtigt til et ledelsesproblem. Beslutninger samler sig ét sted, tempoet falder, og organisationen bliver afhængig af, at én person hele tiden er inde over. Samtidig bliver det sværere at holde retning. Driften fylder, det strategiske arbejde bliver skubbet, og virksomheden begynder at sprede sig for bredt.

Ressourcerne er sjældent gearret til den situation. Der mangler tid, kompetencer og ofte kapital til både at drive forretningen og udvikle den. Det gør det svært at gennemføre de ændringer, som væksten kræver. For mange virksomheder bliver internationalisering en del af samme udfordring. Det er nødvendigt for at vokse, men kræver et niveau af struktur, markedskendskab og kommerciel styrke, som ikke er på plads endnu.

Kapital og ejerskab spiller også ind. Ambitionerne er ofte større end det økonomiske beredskab, og hvis risikovillighed eller ejerstruktur ikke understøtter investeringer, bliver væksten bremset. Samtidig skal virksomhederne imødekomme nye krav – f.eks. inden for ESG, cybersikkerhed og diversitet, som let bliver nedprioriteret, men i praksis er afgørende for adgang til markeder og samarbejdspartnere.

Midt i det hele står ledelsen ofte alene. Uden kvalificeret modspil eller et stærkt netværk bliver strategiske beslutninger truffet uden reel sparring. Det øger risikoen for at reagere for sent eller forkert.

Fælles for mange virksomheder er, at problemerne ikke opdages i tide. De bliver først tydelige, når de allerede har sat sig i organisationen. Derfor handler det i praksis ikke kun om at løse barrierer, men om at få øje på dem, før de opstår. Det er også udgangspunktet i MoM, hvor vi arbejder systematisk med at forstå, hvor virksomheden er i sin vækstfase – og hvilke udfordringer der typisk følger med næste skridt.



“ MAN ON THE MOON HANDLER RIGTIGT MEGET OM LEDELSE OG KLARGØRING AF VIRKSOMHEDEN. DER SKAL UDDELEGERES OPGAVER, SÅ DER IKKE OPSTÅR FLASKEHALSE I LEDELSEN.

— Hendrik Staack, Forretningsudvikler Erhvervshus Sjælland

MoM-modellens grundprincipper

MoM bygger på fire grundprincipper, der tilsammen gør vækst til en aktiv, ledelsesmæssig disciplin.

1 PROAKTIV IDENTIFIKATION AF BARRIERER OG MULIGHEDER

I MoM forstås vækst som en transformationsproces. Virksomhederne arbejder systematisk med at identificere, hvor de er i deres vækstrejse, og hvilke udfordringer der typisk følger med næste fase.

Med afsæt i en diagnostisk tilgang inspireret af den amerikanske økonom Larry E. Greiner bliver det muligt at handle før problemerne opstår. Det adresserer en central udfordring i mange virksomheder om manglende erkendelse af egen situation (Greiner, 1998; Kazanjian & Drazin, 1989).

2 FOKUS PÅ FREMTIDIGE KRAV SOM KONKURRENCEPARAMETER

Evnen til at arbejde med f.eks. ESG, cybersikkerhed og diversitet er en forudsætning for vækst. Virksomheder, der tager disse dagsordener alvorligt tidligt, har bedre adgang til markeder, kapital og talent.

3 SAMSPIL MELLEM INDIVIDUEL UDVIKLING OG KOLLEKTIV LÆRING

Udvikling sker ikke isoleret. MoM kombinerer individuel sparring med et aktivt læringsfællesskab, hvor virksomhederne udfordrer og spejler sig i hinanden. Det skaber refleksion og fremdrift, som sjældent opstår i rene 1:1-forløb (Edmondson, 2019; Crossan et al., 1999).

4 UDVIKLING AF ORGANISATION OG LEDELSE I TAKT MED VÆKST

MoM retter fokus mod organisation og ledelse, som ofte bliver overset. Erfaring og forskning peger på, at det netop er her, vækst lykkes eller stopper (Morris et al., 2005; OECD, 2018). Derfor arbejder virksomhederne aktivt med at udvikle ledelsesteams, tydeliggøre roller og opbygge de strukturer, der kan bære næste vækstfase.

“ MAN LÆRER HINANDEN AT KENDE OG OPBYGGER DEN TILLID, DER ER EN FORUDSÆTNING FOR AT TALE OM DE SVÆRE TING.

— Erik Lauridsen, XNOVO TECHNOLOGY ApS



MoM-modellen

Fire principper danner grundlag for den metode-tilgang, der er udviklet med det formål at hjælpe vækstvirksomheder med at identificere og udnytte nye vækstpoterentialer – og samtidig forebygge eller overvinde de barrierer, der typisk opstår undervejs i vækstrejsten. Det særlige ved tilgangen er dens proaktive karakter. I stedet for at vente på, at problemerne materialiserer sig, arbejder virksomhederne med at forudse og forberede sig på de udfordringer, der statistisk og strukturelt opstår i takt med skalering, mens de samtidig forholder sig rettidigt til nye potentialer.

Denne tilgang bygger på en kombination af praktiske erfaringer fra erhvervsfremmesystemet og forskning i organisatorisk udvikling, ledelse, vækst og kompleksitet (Greiner, 1998; Binns et al., 2014; Morris et al., 2005). Modellen er særligt inspireret af Greiners vækstmodel, som tilbyder en historisk og faserettet forståelse af de organisatoriske transformationer, virksomheder typisk gennemgår i takt med vækst.



Figur 1: MoM-modellen

Teoretisk forankring: Greiners vækstmodel

Blandt en lang række vækst- og accelerationsmodeller har vi i MoM valgt at tage udgangspunkt i Greiners vækstmodel – ikke som en statisk teori, men som en anvendelig ramme, der løbende er blevet videreudviklet gennem vores erfaringer i projektet.

Greiner (1972, revideret 1998) argumenterer for, at virksomheders vækstforløb kan beskrives som en sekvens af evolutionære faser, hvor hver fase er præget af én dominerende styringslogik og afsluttes med en krise, der nødvendiggør et strategisk og ledelsesmæssigt gearskifte. Modellen bygger på den antagelse, at interne organisatoriske strukturer og ledelsesformer, som skaber succes i én fase, på et tidspunkt bliver en hæmsko for videre vækst.

Modellen har gennem årene haft stor udbredelse i både forsknings- og erhvervsverdenen og er blevet anvendt af mange store virksomheder i deres vækst- og transformationsforløb. Eksempler tæller blandt andre IBM, 3M, Hewlett-Packard og Johnson & Johnson, som alle har brugt Greiners model som et analytisk værktøj til at forstå, strukturere og lede organisatoriske forandringsprocesser. Særligt i forbindelse med skalering, fusioner eller reorganiseringer har modellen vist sig at være nyttig som ramme for at forstå, hvilke ledelsesmæssige og strukturelle skift der er nødvendige for at understøtte vækst.

Greiners model adskiller sig fra andre vækstmodeller ved at fokusere på den indre organisatoriske udvikling frem for udelukkende strategi eller forretningsmodel. Hvor f.eks. Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) og Scaling Up (Harnish, 2014) primært adresserer værdiskabelse og eksekvering, og McKinsey 7S fokuserer på organisatorisk alignment, tilbyder Greiner en dynamisk forståelse af, hvornår og hvorfor organisationen skal ændres.

DE OPRINDELIGE FEM FASER ER:

- 1 **Kreativitet (growth through creativity):** Fokus på innovation, produktudvikling og iværksætterenergi. Slutter med behovet for ledelse.
- 2 **Retning (growth through direction):** Mere formalisering, klare roller og fokus på effektivisering. Slutter med behovet for delegering.
- 3 **Delegering (growth through delegation):** Decentralisering og ansvar til mellemledere. Slutter med behovet for koordinering.
- 4 **Koordinering (growth through coordination):** Indførelse af tværgående systemer og procedurer. Slutter med behovet for samarbejde.
- 5 **Samarbejde (growth through collaboration):** Fokus på teamarbejde, kultur og fleksibilitet. Slutter med behovet for forenkling eller revitalisering.

Greiner tilføjede senere en sjette fase: 6.

Alliancer (growth through alliances): Eksterne partnerskaber, netværk og globale strukturer som svar på organisatorisk kompleksitet. Slutter typisk med en krise i identitet eller kulturel sammenhængskraft.

MoMs videreudvikling af vækstmodellen

I MoM anvendes modellen ikke som en statisk klassifikation, men som en praktisk ramme til dialog og prioritering. Den giver et fælles sprog mellem virksomhed og forretningsudvikler og gør det muligt at arbejde konkret med de ændringer, som vækst kræver.

Modellen er videreudviklet i MoM ved at vurdere virksomheder på tværs af flere organisatoriske dimensioner og ved at bruge modellen dialogbaseret frem for normativt ved at omsætte den fra en overordnet faseforståelse til et konkret analyse- og styringsværktøj.

I den oprindelige model beskriver Greiner vækst som en sekvens af faser, hvor hver fase er kendetegnet ved en dominerende ledelseslogik og afsluttes med en krise, der kræver et skifte. Modellen er stærk til at forklare, hvorfor virksomheder møder bestemte udfordringer – men den siger mindre om, hvordan man konkret arbejder med dem i praksis.

MoM-modellen bygger videre på denne logik ved at folde hver vækstfase ud i flere organisatoriske dimensioner: ledelsesfokus, organisationsstruktur, ledelsesstil, kon-

trolsystemer og belønningsfokus. Det gør det muligt at analysere virksomheden mere nuanceret og identificere, hvor der er mismatch mellem forskellige dele af organisationen. Hvor Greiner implicit antager, at virksomheder bevæger sig samlet fra én fase til den næste, viser MoM-modellen, at virksomheder i praksis ofte befinder sig i forskellige faser på tværs af dimensioner. En virksomhed kan f.eks. have en delegerende ledelsesstil, men stadig være præget af en centraliseret struktur eller forældede kontrolsystemer. Det er netop disse spændinger, der skaber friktion og hæmmer vækst.

Dermed bliver modellen ikke kun forklarende, men diagnostisk. Den gør det muligt at identificere konkrete udviklingsbehov og prioritere, hvor organisationen skal tilpasses for at understøtte næste vækstfase.

Samtidig gør opdelingen i kategorier det lettere at omsætte modellen til handling. I stedet for at tale abstrakt om “at gå fra fase 2 til 3”, kan virksomheden arbejde konkret med f.eks. at ændre beslutningsstruktur, justere incitamenter eller udvikle ledelsesteamet.

KATEGORI	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
LEDELSESFOKUS	Køb og salg	Effektivitet og drift	Udvidelse af markedet	Produktmedarbejdere og produktgrupper	Problemløsning og innovation
ORGANISATIONSSTRUKTUR	Uformel	Centraliseret og funktionel	Decentraliseret og geografisk	Konsolidering og organisation	Teammatrix
TOPLEDELSESSTIL	Individualistisk og entreprenant	Topstyrede	Delegerede	Watchdog	Deltagende
KONTROLSYSTEM	Markedsresultater	Standard og omkostningscentre	Rapporter og profitcentre	Planer og investeringscentre	Gensidig målsætning
LEDELSESFOKUS	Ejerskab	Løn- og meritforhøjelse	Individuel bonus	Overskudsdeling og aktieoptioner	Teambonus

Operationalisering i MoM

Modellen er i praksis blevet omsat gennem projektets hovedaktiviteter og anvendt som et konkret arbejdsredskab i samarbejdet mellem virksomhed og forretningsudvikler. Udgangspunktet har været en fælles kortlægning af virksomhedens situation, som danner grundlag for prioritering af indsatser og løbende justering af retning.

Deltagende virksomheder blev udvalgt på baggrund af både skaleringspotentiale og ledelsesmæssig parathed. Screeningen blev gennemført af forretningsudviklere med tæt kendskab til virksomhederne og kvalificeret i fællesskab med fokus på forretningsmodel, teknologi, ledelse, organisation og motivation. Formålet var både at vælge de rette virksomheder og sammensætte en gruppe med stærkt læringspotentiale.

Forløbet blev indledt med en analyse af virksomhed og ejerleder, typisk gennem SWOT, hvorefter virksomheden blev indplaceret i MoM-modellen. Det skabte et fælles billede af styrker, svagheder og kommende udfordringer og dannede afsæt for det videre arbejde.

Individuel sparring blev herefter kombineret med kollektive forløb. Sparringen var kontinuerlig og tog afsæt i virksomhedens udvikling med fokus på strategisk retning, ledelse og organisatorisk kapacitet. Parallelt deltog virksomhederne i tematiske forløb og studierejser om centrale vækst dagsordener som strategi, ledelse, AI, cybersikkerhed, bæredygtighed og finansiering. Kombinationen af faglige input og erfaringsudveksling var med til at skabe et fortroligt netværk med refleksion og fremdrift.



Gennem sparring og dialog blev der identificeret konkrete udviklingsområder, som blev omsat til handling. Hvor det var nødvendigt, blev indsatsen suppleret med ekstern rådgivning finansieret gennem eksisterende programmer eller en særlig MoM-pulje. Udviklingen blev fulgt løbende gennem opfølgning og monitorering, hvor der bl.a. blev sat på igangsatte initiativer, organisatoriske ændringer og forretningsmæssig udvikling.

Arbejdet var dynamisk og blev tilpasset virksomhedens situation. Erfaringen var, at fremdrift i høj grad afhænger af ledelsens evne til at frigøre tid fra driften og arbejde mere strategisk. De virksomheder, der formår dette skifte, udvikler sig markant hurtigere.

I praksis viser modellen især sin værdi, når vækst skaber ubalance i organisationen. For flere af de deltagende virksomheder blev det tydeligt, at de stod i en koordinationsudfordring, hvor væksten havde overhalet de eksisterende strukturer. Det førte til etablering af mellemlidelse, nye styringssystemer og tydeligere ansvarsfordeling.

For en af virksomhederne synliggjorde arbejdet, hvordan centralisering af beslutninger gjorde ejerlederen til flaskehals på tværs af drift, salg, investorrelationer og integration af en udenlandsk organisation. I dialogen blev der truffet beslutning om at opbygge et ledelseslag, hvilket førte til ansættelse af nøgleprofiler og en reorganisering, der frigjorde tid til strategisk arbejde.

For en anden virksomhed pegede modellen på et tilsvarende mønster. Ejerlederen var primært bundet i drift og kunderelationer, mens strategisk udvikling fyldte begrænset. Med ambitioner om international vækst blev det nødvendigt at ændre ledelsesfokus og opbygge en organisation, der kunne håndtere både drift og koordinering på tværs af forretningsområder.

På tværs af virksomhederne har modellen bidraget til at skabe klarhed over, hvilke organisatoriske ændringer der er nødvendige for at understøtte vækst. Samtidig har den styrket dialogen mellem virksomhed og forretningsudvikler og skabt en fælles forståelse af prioriteringer og næste skridt.

“ SOM DEN ENTREPRENANTE TYPE HAR JEG TIDLIGERE GJORT MEGET SELV, MEN UDEN SPARRING BLIVER MAN NEMT SNÆVERSUNET. I MOM FÅR VI NYE VINKLER OG BLIVER HURTIGERE AFKLARET MED BESLUTNINGER, SOM ALLE I LEDELSEN, BESTYRELSEN OG FAMILIEN INDTAGER EN POSITIV STILLING TIL. SÅ NÅR VI TRYKKER PÅ KNAPPEN NU, VED ALLE, HVAD DER SKAL SKE – OG SÅ VIRKER DET.

— Kim Faurbjerg, FAUSOL A/S



Erfaringer fra implementering

Implementeringen af MoM-modellen har givet en række tydelige erfaringer med, hvad der skaber reel forandring i virksomheder, og hvad der begrænser den. På tværs af forløbene peger både virksomheder og forretningsudviklere på, at værdien opstår i samspillet mellem relation, refleksion og konkret handling.

DEN LANGSIGTEDE RELATION SKABER DYBDE OG HANDLING

En gennemgående erfaring fra forretningsudviklerne er, at effekten opstår over tid. I starten er dialogen ofte præget af overfladiske problemstillinger, men i takt med at relationen styrkes, åbner ejerlederne op for både personlige og ledelsesmæssige udfordringer.

Flere forretningsudviklere fremhæver, at de i længere forløb bevæger sig fra at vejlede om konkrete problemer til at arbejde med de underliggende mønstre i virksomheden. Det giver mulighed for egentlige årsagsanalyser frem for symptombehandling. Samtidig skaber det et fortroligt rum, hvor ejerlederne tør udfordre egne antagelser og træffe svære beslutninger.

En af forretningsudviklerne beskriver rollen som “en ven uden egeninteresse”, der både kan støtte og udfordre. Netop den position gør det muligt at skabe ærlig dialog og reelle prioriteringer.

“ DET HAR VÆRET ET FORTROLIGT RUM, VI HAR SKABT. OG DET HAR VIRKELIG SKUBBET VORES VIRKSOMHEDER I EN RETNING. DET HAR HELT SIKKERT LØFTET MIG ET PAR TRIN.

— Michael Frandsen, SeeSafe ApS



NETVÆRKET ACCELERERER ERKENDELSE OG BESLUTNINGER

Netværket mellem virksomhederne har vist sig at være en central drivkraft. Når lederne mødes gentagne gange og deler konkrete erfaringer, opstår der en form for spejling, som skaber erkendelse langt hurtigere, end hvis de arbejder alene.

Flere deltagere peger på, at det mest værdifulde ikke nødvendigvis er de faglige oplæg, men dialogen med andre ledere i samme situation. At høre, hvordan andre håndterer tilsvarende udfordringer, gør det lettere at træffe beslutninger i egen virksomhed.

Netværket fungerer samtidig som en forpligtende ramme. Når virksomhederne mødes igen, bliver der fulgt op på tidligere beslutninger, hvilket øger sandsynligheden for, at handlinger faktisk gennemføres.

STRUKTUR SKABER RETNING – FLEKSIBILITET SKABER RELEVANS

Forretningsudviklerne fremhæver, at brugen af model og struktur er afgørende for at skabe fremdrift, men kun hvis den anvendes fleksibelt. Modellen fungerer som en ramme for dialog og prioritering, men forløbene udvikler sig sjældent lineært.

I praksis betyder det, at arbejdet ofte bevæger sig frem og tilbage mellem problemstillinger, efterhånden som nye erkendelser opstår, eller eksterne forhold ændrer sig. En vigtig læring har været at gøre denne dynamik tydelig for virksomhederne, så justeringer opleves som en del af processen og ikke som afvigelser.

LEDELSENS ADFÆRD ER DEN AFGØRENDE FAKTOR

På tværs af virksomhederne er det tydeligt, at vækst i sidste ende afhænger af ejerlederens evne til at ændre rolle. Flere virksomheder har haft stærke produkter og markeder, men er blevet bremset af centraliserede beslutningsprocesser og manglende delegering.

I en af virksomhederne blev det f.eks. tydeligt, at organisationen stadig var præget af en tidligere vækstfase, selvom virksomheden var vokset markant. Det førte til en erkendelse af behovet for at give ansvar fra sig og en efterfølgende omstrukturering.

For en anden blev det klart, at vækst krævede en mere bæredygtig ledelsesmodel. Det førte til rekruttering af en nøgleperson og igangsættelse af et generationsskifte.

I en tredje virksomhed synliggjorde arbejdet, at ejerlederen var bundet i drift og kunderelationer, mens strategisk udvikling fyldte for lidt. Med ambitioner om international ekspansion blev det nødvendigt at ændre ledelsesfokus og opbygge en organisation, der kunne håndtere både drift og koordinering.

MODELLEN GØR KOMPLEKSE UDFORDRINGER HÅNDTERBARE

For både virksomheder og forretningsudviklere har modellen haft værdi som fælles referenceramme. Den gør det muligt at sætte ord på udfordringer, som ellers opleves som diffuse eller individuelle.

“ DET VAR ET AF DE VIGTIGSTE MØDER, VI SOM VIRKSOMHED HAR HAFT. VI SADLEDE OM OG FIK EN HELT ANDEN FORSTÅELSE FOR VORES EGEN FORRETNING.

— Michael Oxlund, WOLLY & CO. ApS



Flere virksomheder har peget på, at det har været en øjenåbner at forstå deres situation som en del af et mønster. Det har reduceret usikkerhed og gjort det lettere at acceptere behovet for forandring.

Forretningsudviklerne fremhæver, at modellen styrker deres mulighed for at strukturere dialogen og skabe fælles retning. Den fungerer som et fælles sprog, der gør det tydeligt, hvorfor bestemte indsatser er nødvendige.

FAGLIG INSPIRATION SKABER NYE HANDLEMULIGHEDER

Faglige oplæg har haft særlig betydning som input til nye strategiske spor. Emner som AI, ESG og cybersikkerhed bliver ofte nedprioriteret i en travl hverdag, men gennem forløbene er de blevet koblet direkte til virksomhedernes udvikling.

I flere tilfælde har disse forløb været udslagsgivende for, at virksomhederne har igangsat nye initiativer eller ændret retning.

Udfordringer og begrænsninger

Samtidig har implementeringen tydeliggjort en række udfordringer.

FORSKELLIG MODENHED PÅVIRKER UDBYTTE

Virksomhederne går ind i forløbet med forskellige forudsætninger. Nogle er klar til strategiske løft, mens andre er stærkt bundet i drift. Det påvirker både deres eget udbytte og dynamikken i netværket. Ligesom der er en tydelig forskel på de virksomheder, der prioriterer organisationens vækst og de ejerledere, der har svært ved at slippe kontrollen.

SCREENING ER IKKE STATISK

Selv med en grundig screening kan virksomhedens situation ændre sig undervejs. Skift i ledelse, ejerkreds eller marked kan ændre retning og prioriteringer. Derfor kræver det løbende screening og tjek ind med virksomhederne for at følge deres vækst metodisk.

RESSOURCETRYK BEGRÆNSER FREMDRIFT

En gennemgående udfordring er manglende tid. Ejerledere har ofte svært ved at prioritere udviklingsarbejdet, selv når behovet er erkendt. Det kræver derfor løbende opfølgning fra forretningsudvikleren eller tilknytning af privat rådgivning for at drive udviklingsprojekter i mål.

EFFEKT ER VANSKELIG AT DOKUMENTERE KVANTITATIVT

MoM er i høj grad baseret på kvalitative processer og relationer. Det giver dybde i arbejdet, men gør det vanskeligere at måle effekter systematisk. Selvom vi har lavet dataopsamling på virksomhedernes omsætning og øvrige nøgletal, oplever vi, at forandringer typisk først ses andre steder i organisationen eller på et andet koncernniveau.

VIRKSOMHEDERNE ER DYNAMISKE OG UFORUDSIGELIGE

Virksomhederne opererer i stigende grad dynamisk og uforudsigeligt. En stor del agerer reelt som scale-ups med høj forandringshastighed, hvor strategiske prioriteringer justeres løbende frem for at følge en fastlagt plan. Det betyder, at retning, behov og beslutningsgrundlag kan ændre sig med kort varsel. Denne bevægelse udfordrer traditionelle, lineære forløb og stiller skærpede krav til vedholdenhed og fokus i samarbejdet. Det kræver en kontinuerlig indsats at fastholde fremdrift, skabe alignment og sikre, at indsatser ikke mister relevans undervejs.



“ VÆKSTVILJE KAN IKKE LÆSES I BØGER, MEN MOTIVERES GENNEM TÆTTE RELATIONER MELLEM EJERLEDER OG FORRETNINGSUDVIKLER, OG EJERLEDERE I MELLEM.

— Carsten Holløse, Forretningsudvikler Erhvervshus Sjælland

Konklusion

MoM-projektet viser, at virksomheder med stort vækstpotentiale ikke fejler på idé eller marked, men på evnen til at udvikle organisation og ledelse i takt med væksten. Det er her, momentum udfordres, beslutninger bliver mere komplekse, og kravene til ledelse skærpes.

Den centrale indsigt fra projektet er derfor, at vækst er en ledelsesdisciplin – ikke en lineær udvikling. Virksomheder, der lykkes, er dem, der formår at forudse og håndtere de strukturelle skift, som vækst kræver, før de bliver kritiske.

Her har MoM-modellen vist sin styrke. Kombinationen af en diagnostisk ramme, løbende sparring og et aktivt læringsfællesskab gør det muligt at arbejde konkret med de organisatoriske forandringer, der ellers ofte overses. Særligt videreudviklingen af Greiners model til et praktisk og dialogbaseret værktøj har gjort det muligt at omsætte abstrakt teori til handling i virksomhederne.

Samtidig tydeliggør erfaringerne de rammebetingelser, der er afgørende for at lykkes. Metoden forudsætter tid, kontinuitet og stærke kompetencer.

Det peger på en central udviklingsopgave. MoM-projektet har synliggjort behovet for langsigtet, organisatorisk forankret vækstsparring for at udløse potentialet i de mest skalerbare virksomheder – og samtidig vist, hvad der skal til for at levere den i praksis.

MoM har demonstreret, at det er muligt at arbejde strategisk, langsigtet og organisatorisk med vækst i SMV'er. Næste skridt er derfor at skabe rammer, hvor denne tilgang kan forankres og videreføres – eksempelvis gennem nye samarbejdsformer mellem offentlige og private aktører efter projektets levetid.

ERFARINGERNE PEGER SAMTIDIG PÅ, HVAD DER SKABER EFFEKT:

- Langsigtet og tillidsbaseret relation mellem virksomhed og forretningsudvikler
- En struktur, der skaber retning og samtidig giver rum for tilpasning
- Et netværk, der accelererer erkendelse og forpligter til handling
- En ledelse, der aktivt udvikler sin rolle i takt med virksomhedens vækst

“ VI HAVDE SELV KIGGET LIDT IND I FREMTIDEN, MEN GENNEM MOM HAR VI FÅET ET KIG IND I FREMTIDEN MED INPUT UDEFRA.

— Jacob Jacobsen, S.E.W. North Filtration A/S



Perspektivering og overførbare

MoM-modellen er udviklet i en regional kontekst, men erfaringerne fra projektet viser, at både tankesættet og de praktiske greb har potentiale til at blive skaleret og anvendt bredere – både geografisk, sektormæssigt og organisatorisk.

SKALERBARHED OG MÅLGRUPPER

Kernen i MoM er en kombination af:

- et metodisk rammeværktøj
- en netværksbaseret, tematiseret og individuel tilgang med peer learning og
- en tillidsfuld, langsigtet sparring mellem virksomhed og forretningsudvikler.

Disse elementer er i sig selv generiske og kan tilpasses forskellige målgrupper – f.eks. teknologiske startups, ejerledede produktionsvirksomheder eller impact-orienterede scaleups – og anvendes i såvel regionale som nationale programmer. Den største forudsætning er, at virksomhederne har et reelt skaleringspotentiale og en erkendt vilje til organisatorisk transformation.

IMPLEMENTERINGSKAPACITET OG ORGANISATORISKE KRAV

Samtidig viser erfaringerne fra MoM, at det ikke er modellen i sig selv, men rammerne hos den erhvervsfremmeaktør, der skal bistå virksomhederne, der afgør effekten.

RELEVANS FOR ERHVERVSFREMME SYSTEMET OG PRIVATE AKTØRER

Modellen har i princippet stor overførbare til det nationale erhvervsfremmesystem, særligt i arbejdet med virksomheder med højt vækstpotentiale. Mange nuværende tilbud har et ensidigt fokus på strategiudvikling, eksport eller teknologi – men ikke på organisatorisk kapacitetsopbygning som forudsætning for vækst.

DER ER ISÆR TRE FORHOLD, DER ER AFGØRENDE

1 Langsigtet og konsistent sparring:

Vækstrejser tager tid, og virksomhedernes udviklingspunkter ændrer sig undervejs. Derfor kræver det, at forretningsudviklere har mulighed for at følge virksomhederne tæt og kontinuerligt, både i individuel sparring og via netværk.

2 Kvalificerede forretningsudviklere:

Tilgangen forudsætter forretningsudviklere med erfaring, organisatorisk forståelse og evne til at facilitere refleksion og ejerskab. Det er ikke tilstrækkeligt med standardiseret rådgivning, da relation og kontekstforståelse er centrale.

3 Fleksible programdesigns:

Skal tilgangen skaleres, kræver det organisatoriske rammer, der tillader differentieret indsats, fleksibel opfølgning og mulighed for at skræddersy forløb efter virksomhedens fase og behov.

MoM-modellen kan dermed:

- give erhvervsfremmeaktører et redskab til at diagnosticere væksthæmmere, før de bliver kritiske,
- skabe fælles sprog mellem forretningsudvikler og virksomhed, og
- danne grundlag for mere langsigtet og koordineret støtte på tværs af programmer.

Private rådgivere kan også anvende modellen som en strukturerende ramme i deres forløb, f.eks. til at kortlægge ledelsesmæssige udviklingsbehov og prioritere organisatoriske indsatser.

OVERVEJELSER OM FREMTIDIG FORANKRING

I Erhvervshus Sjælland har arbejdet med MoM givet anledning til vigtige erkendelser om, hvad der virker i arbejdet med vækstvirksomheder, og hvilke former for sparring og metoder, der skaber størst værdi for virksomhederne.

Det er ambitionen at integrere flere af principperne fra MoM i det fremadrettede arbejde – blandt andet gennem brug af MoM-modellen som refleksionsværktøj, mere systematisk temabaseret inspiration samt en styrkelse af forretningsudviklerens rolle som langsigtet sparringspartner.

Samtidig skal implementeringen ses i sammenhæng med de eksisterende rammer for specialiseret erhvervsservice. Erhvervshusene har fortsat mulighed for at prioritere virksomheder med særligt vækstpotentiale og tilbyde dem op til 20 timers sparring årligt. Det skaber et godt fundament for målrettede udviklingsforløb og tidlig strategisk afklaring.

For virksomheder med behov for længerevarende eller specialiserede udviklingsforløb peger erfaringerne fra MoM samtidig på værdien af et tættere samspil mellem Erhvervshuse og private rådgivere. Her kan Erhvervshusene i højere grad fungere som knudepunkt og brobygger til relevante private kompetencer og specialiseret rådgivning.

En mulig vej videre kunne derfor være at udbrede centrale elementer fra MoM-modellen i samarbejde med private rådgivere, som ofte besidder dyb specialistviden inden for strategisk udvikling og ledelse. Samtidig viser erfaringerne, at denne type udviklingsforløb typisk kræver et længere perspektiv og et vedvarende fokus over flere år.

Hvis erfaringerne fra MoM skal forankres bredere og mere systematisk, kan det derfor kalde på nye samarbejdsformer og partnerskabsmodeller, hvor erhvervsfremme og private rådgivningsmiljøer i højere grad supplerer hinanden. Her kan Erhvervshusene spille en central rolle som indgang, koordinator og strategisk sparringspartner for virksomheder med vækstambitioner.

Litteratur

Binns, A., O'Reilly, C. & Tushman, M. (2014). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford University Press.

Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.

Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Erhvervshus Sjælland (2022–2025). Interne erfaringer og projektmateriale fra MoM-forløbet.

Greiner, L. E. (1972/1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.

Harnish, V. (2014). *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't*. Gazelles Inc.

Industriens Fond (2020). *Vækst gennem ledelse og forretningsudvikling*. Analyse og cases.

Kazanjian, R. K. & Drazin, R. (1989). An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model. *Management Science*, 35(12), 1489–1503.

McKinsey & Company (n.d.). *The 7S Framework*.

Morris, M. H., Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2005). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Thomson South-Western.

OECD (2018). *High-Growth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*. OECD Publishing.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.

Pluss (2025) *Man on the Moon*. Midtvejsevaluering.

