



DESIGN2NETWORK



SDU 

INDUSTRIENS
FOND FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

design
skolen
kolding 

NETVÆRKSPORTEFØLJEN

DIN VEJ TIL AT BLIVE
INNOVATIV KUNDEUDVIKLER



INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A
1263 København K
www.industriensfond.dk

DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10
6000 Kolding
www.designskolenkolding.dk

SYDDANSK UNIVERSITET

Institut for Entreprenørskab
og Relationsledelse
Universitetsparken 1
6000 Kolding
www.sdu.dk/ier

DESIGN OG PRODUKTION

Hegnet.dk

Netværksporteføljen bruges til at identificere de vigtigste partnere i dit forretningsnetværk - dem som du gerne vil udvikle og samarbejde med. Værktøjet viser, hvorfor nogle partnere er mere attraktive - og giver samtidigt indblik i, hvor attraktiv din virksomhed er som udviklingspartner.

Værktøjet Netværksporteføljen er udviklet som en del af udviklings- og forskningsprojektet Design2Network. Udviklingen er sket i dialog med virksomheder og erhvervskonsulenter, som har deltaget på Design2Networks workshops og kurser. Vi takker for alle gode indspark og ideer.

I Design2Network indgår Netværksporteføljen som ét af flere værktøjer til virksomheders arbejde med leverandørdreven innovation. Men værktøjet kan også bruges alene.

NETVÆRKSPORTEFØLJEN

DIN VEJ TIL AT BLIVE
INNOVATIV KUNDEUDVIKLER

00	_Forord	6
	_Referencer - derfor bruger jeg Netværksporteføljen	7
01	_Netværksporteføljen - prioritér dine partnere	8
	Hvad er Netværksporteføljen?	9
	Prioritering	9
	Gensidigt bidrag	11
	En portefølje af partnere	11
02	_Sådan arbejder du med Netværksporteføljen	12
	Trin 1: Hvor vigtig er partneren for os?	12
	Trin 2: Hvor vigtige er vi for partneren?	16
	Trin 3: Kan de/vi rykkes?	18
03	_Ledelsens prioriteringer	20
04	_Referencer	22

DESIGN2NETWORK TEAMET:



Kristin B. Munksgaard
Lektor, ph.d., SDU



Poul Rind Christensen
Professor, SDU



Winnie A. Sibbersen
Videnskabelig Ass., SDU



Anne Louise Bang, Lektor,
ph.d., Designskolen Kolding

Desuden en stor tak til tidligere kolleger i teamet:
Helene Toft Thomsen
Susanne Jensen
Steffen M. Bastholm
Jytte Jørgensen
Charlotte Patterson



00

_Forord

Kristin Balslev Munksgaard

Samarbejde er i stigende grad blevet vigtig for virksomheders udvikling og innovation. Derfor er det afgørende at fastholde netop de partnere, som bidrager mest til dine innovative aktiviteter. På samme måde er det relevant at være skarp på, hvordan din virksomhed bidrager i forhold til de selv samme partnere. Den måde, hvorpå både din virksomhed, dine kunder og leverandører bidrager til samarbejdet, vil være i konstant udvikling – og vil ændre sig i takt med udvikling i teknologi, produkter, services og ikke mindst pga. konkurrencen med andre. Derfor er det relevant løbende at evaluere din portefølje af partnere i netværket.

I denne bog bliver du introduceret til Netværksporteføljen, som er et værktøj, der skaber overblik over din virksomheds eller organisations netværk af samarbejdspartnere. Værktøjet gør dig i stand til at beslutte, hvilke partnere i netværket, som du gerne vil samarbejde mere eller mindre med. Og hvordan du kan sammensætte en portefølje af partnere med henblik på at opnå dit mål.

God fornøjelse!

*Kristin B. Munksgaard, ph.d., lektor,
Projektleder Design2Network*



00

_Referencer

Derfor bruger jeg Netværksporteføljen

”

I har været med til at kick-starte vores arbejde i den rigtige retning. Vi manglede nogle værktøjer til at angribe hele problemstillingen, og jeres tanker var helt nytænkning for os og vores branche. Derfor var det vanskeligt for os at gennemskue hvordan ”muren” i branchen skulle brydes. Vi begynder nu at have en tegning til et koncept, som vi mangler i vores branche - et bindeled mellem de mange forskellige aktører i branchen. Dette koncept bygger udelukkende på et resultat af jeres analyseværktøjer.

*René Christensen
Kvalitets og udviklingschef
Alumeco*

”

Vi har fået introduceret Leverandørdreven Innovation via en workshop på SDU, hvor en produktionsvirksomhed berettede om deres konkrete erfaringer med værktøjerne i konceptet, hvorefter vi selv afprøvede et enkelt værktøj. Konceptet virkede enkelt og nemt at kommunikere både internt i virksomheden samt til underleverandørerne.

Herefter introducerede vi i samarbejde med SDU værktøjerne på møder for henholdsvis Ledernetværk samt Salg- og MarketingNetværk i Middelfart. Deltagerne fik en intro til konceptet og afprøvede selv nogle af værktøjerne. I begge netværk blev metoden modtaget positivt og gav anledning til overvejelser omkring implementering af nye processer med leverandørerne.

*Tina Eisenhart
Souschef
Middelfart Erhvervscenter*

01

_Netværksporteføljen

Prioritér dine partnere

Mange virksomheder arbejder aktivt med at prioritere kunder og leverandører – fx med angivelse af A-, B- og C-kategori leverandører eller sølv-, guld- og platin-kunder. Prioriteringen af partnere i netværket er vigtig, fordi den er med til at sende signaler til partnerne om, hvor vigtige de er for forretningen. Men også, fordi det giver nogle pejlemærker til virksomhedens ansatte om, hvem der skal bruges flest ressourcer på at udvikle og samarbejde med.

Det er vigtigt løbende at investere i relationen til de vigtigste kunder og leverandører – både for at fastholde modparten i samarbejdet og for at udvikle samarbejdet.

Netværksporteføljen sætter fokus på, hvordan udvalgte kunder og leverandører bidrager til udvikling og værditilvækst i din forretning. Dermed får du mulighed for at prioritere samarbejdet – ikke blot ud fra hvilke produkter og services, der købes og sælges, men i højere grad ud fra partnerens bidrag til udvikling og innovation. Samtidig giver Netværksporteføljen et vigtigt indblik i, hvad du reelt bidrager med til dine partnere og dermed, hvor attraktiv en udviklingspartner du er for dine kunder og leverandører!

Det er vigtigt løbende at investere i relationen til de vigtigste kunder og leverandører – både

for at fastholde modparten i samarbejdet og for at udvikle samarbejdet. Men det er også vigtigt nøje at overveje de kundespecifikke investeringer – for hvis ikke modparten samtidig ser din virksomhed som en attraktiv partner, så kommer du ingen vegne. Derfor er det en vigtig ledelsesmæssig opgave løbende at (gen)overveje, på hvilke områder og hvordan din virksomhed fremstår som en attraktiv partner for dine vigtigste kunder og leverandører.

Netværksporteføljen er:

- Et værktøj til at prioritere, hvilke partnere, som I vil udvikle samarbejde med
- Et samtaleværktøj for ledelse og medarbejdere, der giver grundlag for at diskutere prioriteringer og ressourcer til håndtering af forskellige samarbejder med kunder og leverandører
- Et værktøj, som skaber fælles forståelse for, hvor attraktiv en partner jeres virksomhed er for vigtige kunder og leverandører

Figur 1_ Netværksporteføljen



HVAD ER NETVÆRKSPO RTEFØLJEN?

Netværksporteføljen tager afsæt i den værdi, der skabes i relationen til kunder, leverandører og andre partnere i netværket. Værdien kommer naturligvis til dels fra de produkter og services, der udvikles i samarbejdet mellem virksomheder og dermed den indtjening, der genereres. Men værdien vedrører sjældent kun produktet eller servicen i sig selv – men i høj grad også den mulige udvikling, som samarbejdet medfører hos fx kunden.

PRIORITERING

Netværksporteføljen anvendes i forbindelse med en virksomheds daglige prioritering af partnere i netværket. Her bruges værktøjet til at skabe overblik over, hvem det er værd at investere i et samarbejde med her og nu – men også hvilke partnere du skal satse på, på længere og strategisk sigt. Det koster mange ressourcer at opbygge og udvikle tætte relationer og samarbejde. Derfor er det vigtigt at tage stilling til, hvor din investering tjener sig bedst. Der vil fx være >

Det koster mange ressourcer at opbygge og udvikle tætte relationer og samarbejde. Derfor er det vigtigt at tage stilling til, hvor din investering tjener sig bedst.

Netværksporteføljen hjælper med at identificere, hvordan og i samarbejde med hvem, den bedste innovation og udvikling til kunden kan leveres.

- › forskel på, om du har en stabil kundekreds, eller om kundekredsen er mere omskiftelig, fordi du laver projektsalg. Arbejdet med Netværksporteføljen vil desuden skabe fælles forståelse internt i virksomheden. Gennem arbejdet får medarbejdere og ledelse diskuteret konkrete partners bidrag til samarbejdet og virksomhedens prioritering af og investering i dette.

GENSIDIGT BIDRAG

Samarbejde er en gensidig bedrift, hvor du både skal have fokus på dine partners prioritering af dig og din prioritering af dem. Det handler om, at I skal vælge hinanden som foretrukne partnere til udvikling og innovation. Og ikke bare i form af vidensudveksling – men som partnere der helt fra de tidlige stadier i innovationsprocessen samskaber nye muligheder og løsninger. Ud over at sætte fokus på, hvordan enkelte partnere bidrager til virksomhedens indtjening og udvikling, hjælper Netværksporteføljen også med at synliggøre virksomhedens egen betydning for den pågældende partner. Denne spejling af partners betydning for hinanden siger noget om gensidigheden i samarbejdet. Det kan føre til overvejelser omkring virksomhedens egen rolle i samarbejdet, samt prioriteringen heraf.

Netværksporteføljen kan derfor også bruges eksternt i samarbejde med en konkret partner for at opnå en fælles forståelse omkring partners bidrag til samarbejdet. Denne metode

sikrer forventningsafstemning og kan motivere fremtidig udvikling af samarbejdet.

EN PORTEFØLJE AF PARTNERE

Arbejdet med Netværksporteføljen bruges også til at gøre nogle overvejelser omkring, hvordan et team eller en bestemt portefølje af egne leverandører og partnere kan være med til at skabe indtjening og udvikling til en konkret kunde. Ofte er det netop nødvendigt og en fordel at trække på såvel som sammensætte leverandørers teknologiske kompetencer som en samlet løsning på kundens behov. Netværksporteføljen hjælper med at identificere, hvordan og i samarbejde med hvem, den bedste innovation og udvikling til kunden kan leveres. Således skitserer Netværksporteføljen, hvor i forretningsnetværket, der kan findes både indtjenings- og udviklingspotentiale.

Det handler om, at I skal vælge hinanden som foretrukne partnere til udvikling og innovation. Og ikke bare i form af vidensudveksling – men som partnere der helt fra de tidlige stadier i innovationsprocessen samskaber nye muligheder og løsninger.

Arbejdet med Netværksporteføljen handler ikke bare om at finde dem, som vi vil være kundeudviklere for. Det handler også om, hvordan vi rykker samarbejdet med partnere- og hvordan de rykker os.

02

_Sådan arbejder du med Netværksporteføljen

I arbejdet med Netværksporteføljen listes først alle vigtige kunder og leverandører (fx 6-8 af hver). Det kan både være konkrete kunder og leverandører samt grupperinger af disse.

Netværksporteføljen udarbejdes i tre trin.

TRIN 1: HVOR VIGTIG ER PARTNEREN FOR OS?

Bidraget fra hver enkelt partner vurderes ud fra to dimensioner. For det første, hvordan partneren bidrager til din udvikling, og for det andet, hvordan partneren bidrager til din indtjening. Udvikling forstås her i bred forstand, og ikke kun som et nyt produkt. Der kan for eksempel være tale om en ny teknologi fra en leverandør, eller ny viden om et potentielt kundemarked. Indtjening forstås ligeledes som et bredt begreb, og rummer faktorer som for eksempel dækningsbidrag, omkostninger eller et produkt, der kan skabe højere volumen.

Bidraget fra hver enkelt partner vurderes ud fra to dimensioner. For det første, hvordan partneren bidrager til din udvikling, og for det andet, hvordan partneren bidrager til din indtjening.

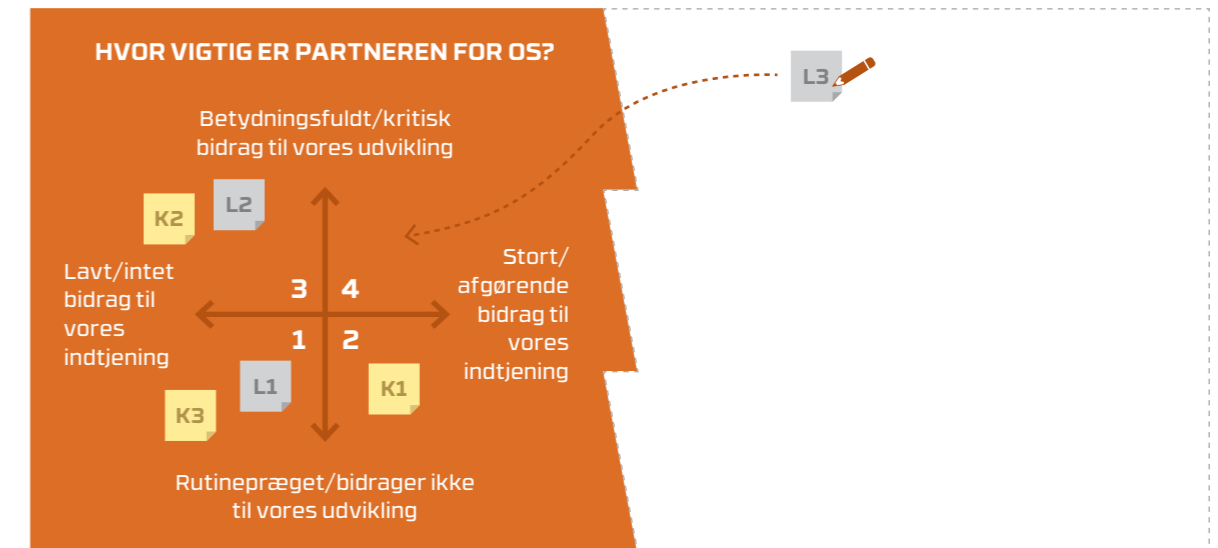
Partnerens navne skrives på post-its, som placeres i modellen ud fra de to dimensioner: udvikling og indtjening.

Eksempler på placering af kunder og leverandører i figur 2:

- Når en kunde (fx K1) placeres i figurens felt 2, kan der være tale om en standardleverance, som der nok genereres en indtjening på, men som ikke bidrager til virksomhedens udvikling.
- Hvis en leverandør (fx L2) er placeret i felt 3, er der tale om en leverandør, der fx har en særlig komponent eller ydelse, som er vigtig for den udvikling, som din virksomhed laver for en vigtig kunde. Denne samme leverandørs ydelse er dog ikke gunstig for din virksomheds indtjening.

Figur 2_ Placer kunder og leverandører i Netværksporteføljen *

* 'K1', 'K2' og 'K3' mv. angiver tre forskellige kunder, mens 'L1', 'L2' og 'L3' eksemplificerer leverandører.



KEN - VURDERING OG PRIORITERING AF SAMARBEJDETS VÆRDI OG POTENTIALE

Virksomheden KEN A/S udvikler og producerer forskellige typer af specialiserede og desinficerende opvaskemaskiner til hospitals- og plejesektoren samt fødevarer- og pharmaindustrien. Ifølge KENs sales manager, Jan Staack, er det den samlede proces og det samlede udbud af aktiviteter, der er virksomhedens værdifulde bidrag til kunden: "Det er hele den kundetilpassede pakkeløsning, som er vigtig for at få den totale løsning og den gode oplevelse".

Ledelsen arbejder meget bevidst med at prioritere hvilke projekter, virksomheden vil takke ja til. Projektet skal bidrage med en bestemt værdi til KEN, for at investeringen vurderes som

rentabel. Som oftest estimeres værdien ud fra økonomiske beregninger, men nogle gange kan værdien ifølge Jan Staack ikke gøres op i penge. I nogle tilfælde er virksomheden indgået i projekter, hvor indtjeningen ikke har været stor i det pågældende projekt, men hvor udviklingsmulighederne og innovationspotentialet i forhold til kunden har været store. KEN tog eksempelvis et projekt ind på en bestemt opvaskemaskine, som gav virksomheden indblik i et helt nyt kundesegment. Det færdigudviklede produkt kunne efterfølgende sælges videre til andre kunder, og den opnåede viden i samarbejdet med kunden kunne bruges til udvikling af produkter inden for lignende markeder og brancher.

Samarbejde er i stigende grad blevet vigtig for virksomheders udvikling og innovation. Derfor er det afgørende at fastholde netop de partnere, som bidrager mest til dine innovative aktiviteter.



TRIN 2: HVOR VIGTIGE ER VI FOR PARTNEREN?

Efter placering af partnerne i Trin 1 tages fat i den anden del af Netværksporteføljen, der hjælper til at vurdere, hvor vigtig din virksomhed er for de udvalgte partnere. Trin 2 viser således, hvordan I bidrager til parternes indtjening og udvikling.

Når der arbejdes med værktøjet i samarbejde med en konkret partner, udfylder I hver jeres del af værktøjet, hvorefter I diskuterer forskelle og ligheder i jeres syn på hinanden.

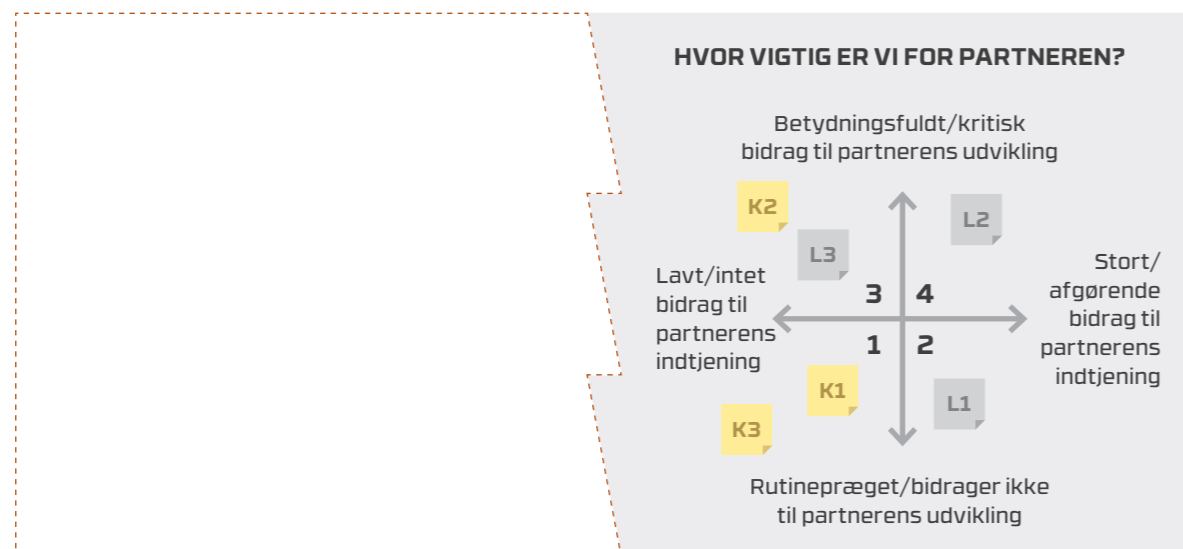
Der tages udgangspunkt i de samme partnere, som er udvalgt i Trin 1. De samme partnere placeres nu på ny, men denne gang for ud fra deres syn på dig. Hvis du arbejder med værktøjet i samarbejde med kolleger internt i virksomheden, estimeres og vurderes der på, hvordan hver enkelt partner ser på samarbejdet isoleret og i forhold til deres netværk af samarbejdspartnere. Når der arbejdes med værktøjet i samarbejde med en konkret

partner, udfylder I hver jeres del af værktøjet, hvorefter I diskuterer forskelle og ligheder i jeres syn på hinanden.

Nu kan I sammenligne og diskutere forskelle og ligheder i henholdsvis jeres og partnerens bidrag til hinanden.

- Sammenlignes kunden 'K3's placering i hhv. figur 2 og 3, er denne i begge figurer placeret i felt 1. Hverken I eller kunden ser derfor samarbejdet som afgørende.
- Kigges der i stedet på leverandøren 'L2', så bidrager denne ifølge figur 2 til virksomhedens udvikling, men i mindre grad til virksomhedens indtjening (fordi 'L2' er placeret i felt 3 i figur 2). 'L2's placering i felt 4 i figur 3 afslører imidlertid, at denne leverandør oplever, at din virksomhed bidrager til både leverandørens udvikling og indtjening. Denne leverandør høster således både udvikling og indtjening fra samarbejdet.

Figur 3 _ Placer partnerne i Netværksporteføljen - alt efter deres opfattelse af jeres bidrag til samarbejdet



SCANMOULD – REFLEKSION OG DIALOG OM KRING GENSIDIGT VÆRDIBIDRAG

ScanMould trykker og efterbehandler etiketter (in-mould) til emballageindustrien, og har et succesrigt samarbejde med emballageproducenten RPC Superfos. I mødet mellem de to virksomheder stod RPC Superfos over for én bestemt teknisk udfordring med emballagefremstilling til en specifik kunde inden for fødevarerindustrien. Denne udfordring tog ScanMould op og brugte i alt fire år på at udvikle en passende løsning i tæt samarbejde med RPC Superfos.

Ifølge marketingdirektør Martin Colberg har samarbejdet været med til at skabe overvejelser om virksomhedens forretningsnetværk, og dets betydning for udviklingsprojekter.

Virksomheden har et ønske om at trække på netværket af leverandører meget tidligere i udviklingsprocessen: *"Du er nødt til at lave en behovsanalyse med din kunde først. Men allerede når du har lavet denne behovsanalyse, så kan du begynde at inddrage leverandøren som led i vurderingen af, hvilken produktionsteknologi, og hvilke farver og lakker, du skal bruge".*

ScanMould er i denne forbindelse klar over, hvilke bidrag leverandøren skal levere til virksomheden. Næste skridt er at vurdere, hvilken værdi dette tættere samarbejde ville bidrage med til leverandøren.





TRIN 3: KAN DE/VI RYKKES?

I arbejdet med at sammenligne de to sider af Netværksporteføljen opnås en gensidig spejling af bidrag i samarbejdet. Spejlingen fører til spørgsmål om, hvorvidt partnerskabet kan eller skal udvikles, 'rykkes' eller prioriteres anderledes. Dette diskuteres i gruppen, og den ønskede position markeres eventuelt ved at indtegne pile i modellen.

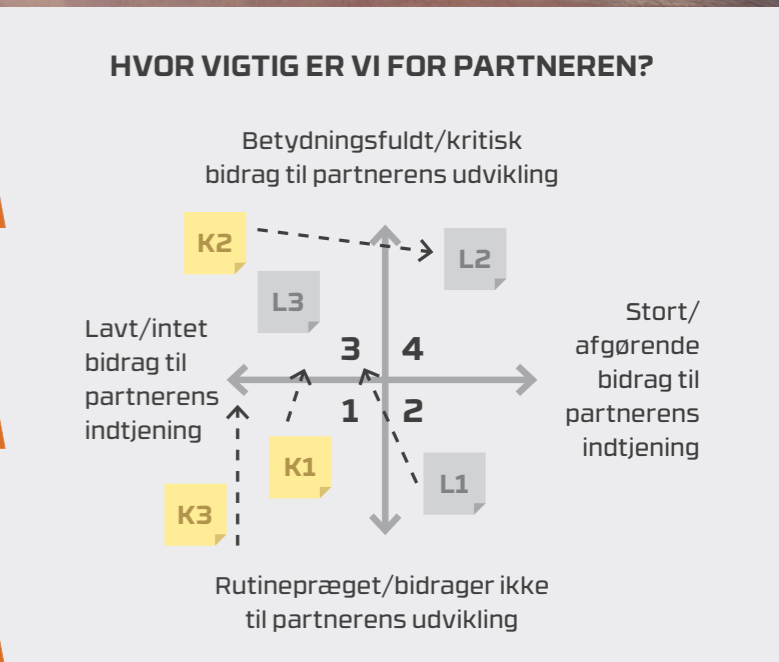
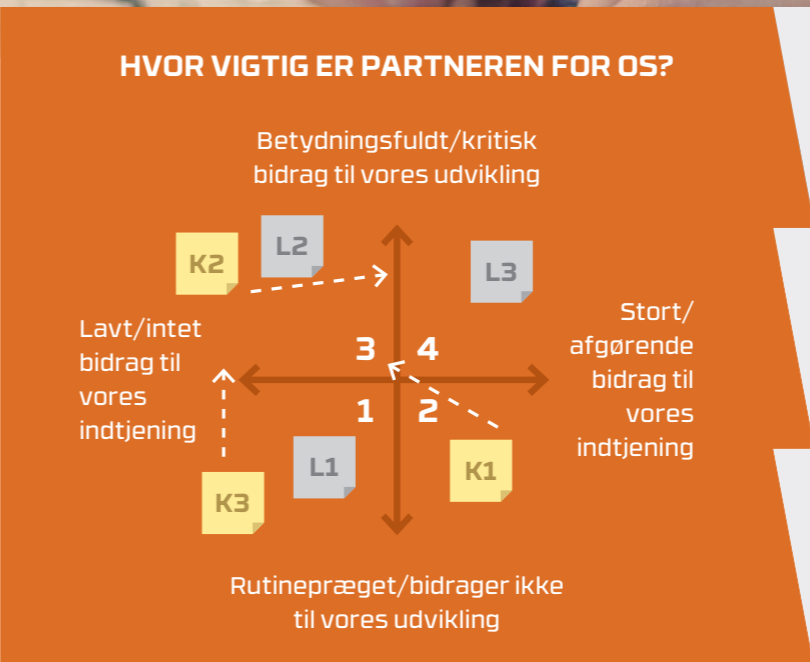
I arbejdet med at sammenligne de to sider af Netværksporteføljen opnås en gensidig spejling af bidrag i samarbejdet.

Til refleksion kan følgende hjælpespørgsmål bruges:

- Er der nogen partnere i Netværksporteføljen, som ikke bidrager med så stor værdi til dig, som du kunne ønske? Skal samarbejdet til partneren udvikles, således at denne 'flyttes' til et andet felt?
- Hvis en partner skal flyttes til en anden kategori, hvordan motiveres denne så til at

bidrage med mere værdi til samarbejdet? Hvilken værdi ønsker du, at denne partner skal bidrage med, og hvilken rolle skal denne partner varetage i et fremtidigt samarbejde?

- Er der nogle samarbejder i Netværksporteføljen, hvor du ikke bidrager lige så meget til partneren som du kunne ønske dig? Er du med andre ord 'forkert' placeret (i figur 3)? Ønsker du at udvikle din rolle overfor denne partner og øge bidraget til samarbejdet? Hvordan kan dette realiseres?
- Er der nogle partnerskaber listet i Netværksporteføljen, som fører til overvejelser om, at samarbejdet skal afvikles? Hvordan kan I med fordel afbryde samarbejdet? Og hvilken betydning vil det eventuelt medføre for andre samarbejder?



Figur 4 _ Spejling af dig og dine forretningspartnere i Netværksporteføljen.

03

_Ledelsens prioriteringer

Arbejdet med Netværksporteføljen åbner op for diskussioner og overvejelser om, hvordan samarbejdet med udvalgte kunder og leverandører i højere grad kan føre til kundeudvikling. Målet for arbejdet med Netværksporteføljen er således at identificere det udviklingspotentiale, der findes i de enkelte mulige partnere – både kunder og leverandører – og ikke mindst i samspillet mellem dem.

Behovet for udvikling kan også føre til overvejelser om, hvordan vi kan sammensætte en stærk portefølje af leverandører og partnere, som sammen kan styrke en kundes position og forretningsudvikling.

Som leder kan du bruge Netværksporteføljen til at identificere, hvor en potentiel værdiskabelse ligger og dermed prioritere, hvilke partnere i netværket, som virksomheden med fordel kan søge at udvikle samarbejdet med. Netværksporteføljen kan også bruges til helt konkret at forventningsafstemme mulig udvikling med udvalgte partnere.

I de strategiske porteføljeovervejelser stilles krav til virksomhedens prioritering af både

kunder og leverandører såvel som til den indsats, der leveres ind til de enkelte samarbejder. Samarbejdsrelationer udvikler sig løbende, og det samme gør partnernes individuelle bidrag og roller. I takt med dette ændres både individuelle og fælles opgaver samt projekter, hvilket medfører nye ledelsesmæssige udfordringer. Behovet for udvikling kan også føre til overvejelser om, hvordan vi kan sammensætte en stærk portefølje af leverandører og partnere, som sammen kan styrke en kundes position og forretningsudvikling. Tilsammen medfører disse overvejelser ledelsesmæssige refleksioner, såsom:

- Hvordan kan du bygge flere personlige relationer ind i kundens organisation, som kan understøtte dit bidrag?
- Hvordan kan du styrke din viden og dine kompetencer i samarbejde med nøglepersoner blandt leverandører vedrørende materialer, teknik, design og udviklingsprocesser?
- Hvordan kan du opbygge relationer i leverandørernes organisation, som kan understøtte dine leverancer af ny viden og løsninger hos kunden?

Netværksporteføljen kan også bruges til helt konkret at forventningsafstemme mulig udvikling med udvalgte partnere.



- Hvilke leverandører giver sammen det bedste 'match' med kundens ønsker og behov for forretningsudvikling?
- Hvilke kompetencer bidrager vi med, hvordan spiller de sammen med vores partneres kompetencer, og hvilken rolle spiller kompetencerne for vores kunder?

Ved at forbinde partnere på kundesiden med partnere på leverandørsiden udfordres virksomhedens salgs-, indkøbs- og udviklingsafdeling til sammen at styrke virksomhedens position i netværket. I opnår fleksibilitet og en vidensopbygning, der styrker og fornyr jeres rolle i netværket.

Efter dine strategiske porteføljeovervejelser og arbejde med Netværksporteføljen kan du med fordel arbejde videre med at udvikle relationen til udvalgte partnere og styrke din position i netværket gennem værktøjet Relationskortet – se mere på www.design2network.dk.

04

_Referencer

Araujo, L., Dubois, A. & Gadde, L.-E. (1999).
Managing Interfaces with Suppliers.
Industrial Marketing Management,
28, 497-506.

Blenker, P. & Christensen, P. R. (1995).
Interactive strategies in supply chains –
a double-edged portfolio approach to
small- and medium-sized subcontractor's
position analysis.
Entrepreneurship and Regional Development,
7, 249-264.

Christensen, P.R., Munksgaard, K.B., Bang,
A.L., Astrup, W & Thomsen, H.T. (2015).
Leverandørdreven innovation og
udvidelsen af det innovative råderum.
CESFOs Årsrapport 2015,
Syddansk Universitet, 57-63.

Gadde, L.-E., Hakansson,
H. & Persson, G. (2010).
Supply Network Strategies.
John Wiley & Sons.

Henke, J. W. and Zhang, C. (2010).
Increasing Supplier Driven Innovation.
MIT Sloan Management Review,
51(2), 40-47.

Kerney, A. T. (2014).
Collaborate with your suppliers to generate
profitable value-building growth.
Dusseldorf.

Mortensen, M. H., Freytag,
P. V., & Hansen, A. P. (2008).
Udvikling af kundeattraktivitet over for
strategisk vigtige leverandører.
Ledelse & Erhvervsøkonomi,
72(2), 61-77.



DESIGN2NETWORK

INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A
1263 København K
www.industriensfond.dk

DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10
6000 Kolding
www.designskolenkolding.dk

INSTITUT FOR ENTREPRENØRSKAB OG RELATIONSLEDELSE

Syddansk Universitet
Universitetsparken 1
6000 Kolding
www.sdu.dk/ier

NETVÆRKSPORTEFØLJEN

DIN VEJ TIL AT BLIVE INNOVATIV KUNDEUDVIKLER