

# Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum

Et afgørende kendetegn ved det innovative samfund er evnen til at kombinere eksisterende produktionsfaktorer – det være sig viden, komponenter, materialer, metoder, koncepter – på nye måder. Når dertil føjes strømmen af ny viden, nye materialer mm., stiger de innovative muligheder og den innovative kompleksitet.

For virksomhederne betyder dette, kort fortalt, at den arbejdsdeling og specialisering, som præger det innovative samfund, bliver mere midlertidig og flydende end den vi kender fra det højindustrielle samfund. Det er kun de færreste, om nogen, virksomheder, som kan – eller har råd til – at rumme de mange vidensområder og specialer, som kræves for at udvikle og producere nye produkter og de tilknyttede serviceydelser. Når dertil føjes, at produktlevetiderne afkortes og de materielle og immaterielle kombinationsmuligheder øges, stiger virksomhedernes behov for stærkt fleksible produktions- og forretningsmodeller.

Heri ligger nogle af de vigtige forklaringer på, at virksomheder i højere grad overvejer strategiske fordele og operationelle muligheder for in- og outsourcing. Og at virksomheder aktivt søger efter kilder til innovation udenfor virksomhedens egne mure – hos leverandører eller kunder og brugere. Hvor der de seneste årtier har været et hype fokuseret på brugerdreven innovation, ser vi her på virksomhedernes evne til at kombinere vidensfelter og ressourcer fra både kunder og leverandører på en omskiftelig og fleksibel måde. Det er det denne artikel handler om, under overskriften 'Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum'.

## Virksomhedens innovative kapacitet og det innovative råderum

Mens virksomhedens innovative kapacitet er fundet i de ressourcer, den viden og den teambuilding virksomheden kan skabe internt i virksomhedens eget hus, ser vi det innovative råderum som de innovative muligheder virksomheden kan generere gennem sit samarbejde med kunder og leverandører.

Grænserne for virksomhedens innovative råderum udgøres på den ene side af de indsigter fra kunderne og brugerne, som virksomheden kan skabe adgang til. Det er ikke nok at spørge dem. Det er nødvendigt at engagere dem i den udviklingsproces, som de gerne ser realiseret. Først derigennem får de del i den tavse viden, kunderne og brugerne sidder inde med. Fokus er her på en

række behovsaspekter, brugsindsigter og problemfelter, som brugerne har erfaret.

På den anden side har vi virksomhedens leverandører, som kan give adgang til viden om materialer, materialehåndtering, processer etc. Her rækker det heller ikke kun at spørge eller surfe på nettet. Det er nødvendigt at involvere leverandørerne i udviklingsprocessen, så de kan opleve hvad det er for modstridende udfordringer de skal bidrage til at løse. En af udfordringerne er såvel det tekniske som det operative samarbejde med leverandører af andre komponenter. En anden er de æstetiske og funktionelle krav brugerne stiller.

Som vi tegner billedet her, ser vi en virksomhed, der står mellem to videns- og erkendelsesfelter, der skal bringes i spil med hinanden. Hvis det lykkes at bringe viden og indsigter fra de to felter sammen og flette dem, har virksomheden ikke bare udvidet sit eget innovative råderum, men også haft en central rolle i at udvide grænserne for det fælles innovative råderum. Der skabes med andre ord en Win-Win situation, hvor både virksomheden, kunden og leverandørerne får udvidet deres innovative råderum. Det kan være af mere eller mindre midlertidig karakter, alt efter om der fx er tale om specialiserede projektmarkeder, serie- og batchproduktion eller noget helt tredje. Som leverandør til andre virksomheder, er virksomhedens evne til at udvide det innovative råderum afhængig af, at den kan overbevise såvel kunde(r) som leverandører om, at det er udbytte- rigt for dem at indgå i et tættere udviklingsorienteret samarbejde.

I det følgende defineres og indkredses leverandørdreven innovation og de udviklingsmæssige og ledelsesmæssige konsekvenser for arbejdet med at udvide det fælles innovative råderum diskuteres.

## Udviklingen i leverandørens betydning for kunders innovation

Leverandørernes centrale rolle og bidrag til virksomhedernes innovation afspejles fx i undersøgelser fra Danmarks Statistik, der viser, at virksomhedernes leverandører er de mest anvendte samarbejdspartnere til innovation (67 %). Virksomhedernes kunder (53 %) og de private forsknings- og udviklingspartnere (32 %) spiller vigtige, men mindre roller (Danmarks Statistik, 2013). Tilsvarende undersøgelser fra Europa peger samstemmende på, at leverandørerne fremhæves som den primære kilde til viden, der anvendes i innovationer – om end kunder fra den private





sektor fortsat betragtes som de vigtigste innovationspartnere (Eurostat, 2012).

Dugfriske studier af leverandørernes betydning i en dansk kontekst viser da også, at leverandørernes arbejde og rolle i det globale produktionsnetværk er under fortsat forandring. Specielt i forhold til deres vigtigste kunde har leverandørerne et tæt samarbejde præget af leverancer af komplekse ydelser, fælles vidensudveksling og fælles udviklingsarbejde (Drejer et al., 2015).

I det følgende sættes fokus på de udfordringer og muligheder, som små og mellemstore danske underleverandørvirksomheder oplever i deres innovative samarbejde med såvel egne underleverandører og kunder. Vi temasætter samarbejdets betydning for danske virksomheders konkurrenceevne og hvordan samarbejdet udmøntes. Specifikt kigges på virksomhedens udfordringer med at flette viden fra kunde og marked sammen med den viden om teknologiske muligheder og kompetencer – som gemmer sig hos virksomhedens egne leverandører – som illustreret i nedenstående figur 1.

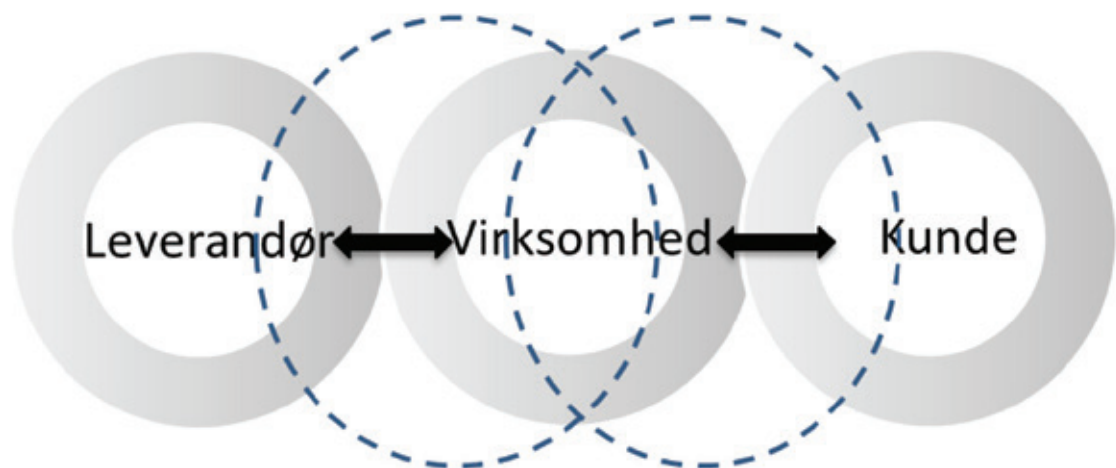
#### **Vi kalder det: leverandørdreven innovation**

Virksomhedens arbejde med at koordinere viden om markedet og kunderne med viden om og anvendelse af teknologier og kompetencer fra forskellige leverandører, kalder vi for leverandørdreven innovation. Leverandørdreven innovation handler altså ikke om et ensidigt fokus på leverandørers bidrag!

Kunden ved nok på forhånd hvad der er ønskeligt, men ikke hvad der er muligt. Når man ikke ved hvad der er fremtidige muligheder, ved man reelt heller ikke hvad der er ønskeligt. Dertil kommer, at kundens perspektiver typisk begrænser sig til egen sfære. En række upåagtede bivirkninger af miljømæssig, energimæssig eller af fx social karakter inddrages ikke nødvendigvis i kundernes og brugernes overvejelser. Heri gemmer svagheden ved konceptet 'Brugerdriven innovation' sig dybest set. Og dermed svagheden ved et ensidigt fokus på brugeren, som det centrale omdrejningspunkt for innovation.

I det perspektiv skabes leverandørdreven innovation gennem virksomhedens evne til at flette indsigter skabt i relationerne med kunden (og i sidste ende brugeren) med løsningsorienteret viden oparbejdet i relationerne med virksomhedens leverandører, jf. figur 1.

Leverandørdreven innovation opstår når leverandørvirksomheden bidrager aktivt til og bliver tæt integreret i kundens udviklingsarbejde og indgår i tæt samarbejde med kundens udviklingsteams. Det indebærer ofte en tidlig involvering i kundens udviklingsaktiviteter. Dermed inddrages virksomheden i diagnosen af, hvad der er kundens behov og problem og dermed til udviklingen af specifikationer for den løsning, der skal udvikles. Derfor handler leverandørdreven innovation ikke bare om udvikling *med* kunden – men ofte også *af* kunden. Samtidig er leverandørdreven innovation betinget af, at virksomheden aktivt inddrager egne leverandører og deres ressourcer



Figur 1 – Koordination af samarbejde om innovation – i relationen til både kunde og leverandør

og kompetencer til udvikling af nye tilbud og løsninger til eksisterende og nye kunder.

### LP Kolding – værdiskabelse gennem tætte relationer

LP Kolding er underleverandør af bl.a. rustfri ståltanke. Når kunderne henvender sig indledes en tæt dialog, hvor de diskuterer, hvordan LP Kolding kan levere en løsning, som kan gavne og forbedre kundens oplæg. LP Kolding kan bl.a. bidrage med design af produktet.

Mogens Andreasen laver alle skitser, mens andre medarbejdere tegner: *”Der er tit sådan nogle data-sheets med, så man har noget at gå ud fra, når man begynder at tegne. Det er som regel fastlagt. Men denne her procedure med tegningen, eller dimensionering og beregning, det bruger vi også underleverandører til.”* Den visuelle fremstilling af produkterne har også en betydning, og derfor designer de tankene, så de ser ordentlige ud.

Kilde: Design2Network case samling – [www.design2network.dk](http://www.design2network.dk)

### Co-creation – vejen til et meningsfyldt engagement

Grundpræmissen er, at samarbejdet skal være gensidigt og samskabende. Derfor er co-creation et væsentligt element i leverandørdreven innovation. Her ser vi co-creation som en gensidig udveksling af viden og gensidige tilpasningsprocesser, som finder sted når virksomhederne sammen eksperimenterer med nye løsninger. Det gør det muligt at flette viden og kompetencer fra én eller flere leverandører med den viden og de kompetencer, som kunder besidder (Sanders & Stappers, 2008 og Duin, Klinsmann & Valkenburg, 2013). Co-creation er derfor et værdiskabende samarbejde mellem partnere, som går ud på at håndtere kundens (og alle andre partners) oplevelser og erfaringer og inddrage dem aktivt i virksomhedens værdiskabelse, innovation, strategi og ledelse.

I leverandørdreven innovation kan en række tekniske og sociale samarbejdsmetoder bringes i spil for at styrke samarbejdets effektivitet og partnernes fælles forundringsproces (Christensen, 2010). Ved at bringe forskellige perspektiver på et givet problem i spil med hinanden, kan nye og bedre løsninger komme på bordet. Det sker fx ved at leverandøren:

- Udfordrer kundens ‘rutiner’ og antagelser
- Stiller ny viden til rådighed for kunden
- Skaber nye meningsfyldte koncepter i dialog med kunden
- Peger på nye løsningsmuligheder for kundens kunde(r)
- Opbygger fleksibel kapacitet for at aflaste og supplere kundens viden og kompetencer
- Udvikler adgangen til eget underleverandørnetværk
- Udfordrer, inspirerer og inddrager egne underleverandører

For at understøtte det innovative samarbejde anvendes typisk skitser, CAD tegninger, komponent-specifikationer, rammekontrakter og tilbud, som former for specifikationer af, hvad der samarbejdes om (fx udvikling af et produkt, et delsystem eller en komponent). Tilsvarende anvendes for-skellige metoder i leverandørdreven innovation for hvordan udviklingen i og af samarbejdet mellem leverandør, virksomhed og kunde skal forløbe. Hurtig og iterativ ‘prototyping’ i form af fx 3D print, modeller eller mock-ups er væsentlige visuelle repræsentationer af de features, som parterne ser som centrale. Ligeledes kan fælles it-platforme, for daglig kommunikation være et væsentligt element i at effektivisere samarbejdet med andre virksomheder.

### Easyfood AS – Åbenhed skubber til barriererne

Alle tre parter mødes derfor til en indledende workshop hos Easyfood, hvor en række repræsentanter fra hver part deltager. Kirsten Møller Jensen fortæller om workshoppen: *”De kom med alle deres idéer, og så kunne vi sådan lynhurtigt få det længere op. Eller skudt ned, hvis der var noget, som vi kunne se, at det kunne slet ikke lade sig gøre. Så derfor så var der flere forskellige ting, vi fik sat i gang.”* På baggrund af alle idéerne udvælges to produkter, som alle tre parter bliver enige om, der skal arbejdes videre med. Der er en række specifikationer og krav, som disse produkter skal leve op til, og derfor inddrager Easyfood sine råvareleverandører i udviklingsprocessen. Kilde: Design2Network case samling – [www.design2network.dk](http://www.design2network.dk)





### Leverandørdreven co-creation – en modelskitse

I den model, som skitseres nedenfor, gives en illustration af, hvorledes en leverandørvirksomhed kan arbejde med at udvikle leverandørdreven co-creation processer. Modellen peger også på nogle vigtige faser i innovationsprocessen, som selvsagt kan veksle betydeligt alt efter branche, produkttyper, kundernes og leverandørernes internationale lokalisering og fx projekt-hyppigheder.

### Skab en ramme for et meningsfyldt samarbejde

- Forstå hvad der driver kundens behov og attraktive løsninger
- Inddrag leverandørernes viden og kompetencer i en skitsering af upåagtede facetter af problemets karakter og mulige bidrag til nye – og bedre - løsningsveje
- Engager kunden i en reformulering af problemet og mulige alternative løsningsmuligheder
- Skitser et 'value proposition' og inddrag kunden i en omformulering af problemets karakter

### Co-create med kunde og leverandører

- Engager relevante deltagere fra kunden i en co-creation workshop som skitserer løsninger, der findes relevante og attraktive
- Engager leverandører og videnspartnere i at udvikle og kombinere de komponenter, der kan bidrage til at konkretisere den samlede løsning
- Byg en prototype, som kan fungere som 'bordtennisbold' mellem kundens og leverandørernes banehalvdele på en hurtig og smidig facon
- Interaktionsbaseret 'prototyping': Spil 'bordtennis' med kunde og leverandører indtil kundens repræsentanter i projektet alle er tilfredse med den prototype, som repræsenterer en attraktiv løsning

### Validering

- Byg en forretnings-case med kunden – og med leverandører
- Test prototypen for brugervenlighed; servicekrav og produktions- og monteringsegnethed
- Vurder materialer, service og teknologi knyttet til produktet
- Check rutiner i samarbejdet mellem de involverede virksomheder og vores rolle som spilfordeler i den interaktive udviklings- og produktionsproces

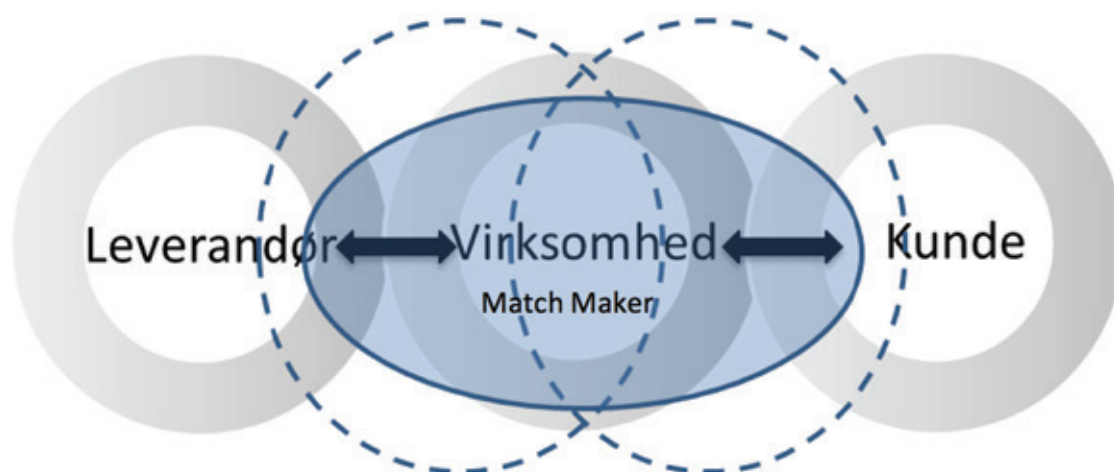
### Ledelse

- Klargør vores rolle og opgaver i det videre udviklings- og produktionssamarbejde
- Knyt samarbejdet til vores strategiske fundament for samarbejde med kunder og leverandører
- Check krav til investeringer i samarbejdet

Som skitsemodellen antyder, har co-creation processen til formål at udvide grænserne for det fælles innovative råderum, således at parterne i samarbejdet kan opnå resultater, der ligger udenfor rækkevidde af de innovationsformer virksomhederne kan realisere hver for sig. Men det stiller også krav til den atmosfære virksomhederne hver for sig bidrager til at opbygge.

### Afstemning af fælles og egne interesser

Samarbejdet om leverandørdreven innovation er således drevet af nye parametre for, *hvordan* vi gerne vil co-create og lave udvikling. Hvor samarbejdet traditionelt kan have et klart fokus på, *hvad* vi samarbejder om at udvikle (komponent, service, marked eller mange andre ting) – så medfører samarbejde i leverandørdreven innovation behov for metoder, der kan hjælpe parterne til at afstemme og rammesætte *hvordan* der samarbejdes og dermed samarbejdets dynamik. Det er afgørende for, at det fælles værdibidrag kan synliggøres og være drivende for samarbejdet. Det afgørende er at skabe et fælles ideal eller en fælles vision for samarbejdet og dets udbytte, som overtrumfer deltagerens særinteresser. Det er en



Figur 2 – Udvidelse af det innovative råderum gennem leverandørdreven innovation

form, hvor den enkelte virksomhed prioriterer det fælles udbytte og forventer at det baner vejen for eget udbytte og interessevaretagelse.

I samarbejdet om leverandørdreven innovation skal leverandørvirksomheden koordinere fælles aktiviteter med både leverandør og kunde og de eksperimenter, som giver grundlag for innovation (Clausen & Yoshinaka, 2007). Her vil hver deltager dels være drevet af egne interesser i samarbejdet og lægge sit engagement herefter. Virksomhedens egne interesser kan forstås som dennes søgen efter at opnå et udbytte (fx innovation, profit, et strategisk mål eller lign.) (Medlin, 2006). Det er også egeninteresser, som former virksomhedens opfattelse af, hvad der er den fælles interesse i samarbejdet. Dermed kan parterne også have forskellige syn på, hvilke aktiviteter der kan føre til opfyldelse af den fælles interesse (Munksgaard, 2015). Både leverandør og kunde vil således forsøge at påvirke modpartens ressourcer og engagement i aktiviteter, så der kan skabes et råderum, hvor den fælles interesse kan udfoldes og hvor innovationerne kan opstå.

Mulighederne for at skabe sådanne innovative råderum er naturligvis særligt vigtige for små og mellemstore virksomheder, alene fordi deres egen innovative kapacitet er mindre end hos store virksomheder. Med andre ord, den mindre virksomhed står overfor andre udfordringer i arbejdet med leverandørdreven innovation, når flere partners egne interesse skal koordineres i en fælles innovativ indsats.

### Det innovative råderum

Virksomhedens innovative råderum formes på grænsen af, hvad der er muligt og hvad der er umuligt i samarbejdets flader med kunder og leverandører. Muligheder påvirkes på den ene side af det interne samspil i virksomheden, mellem ansattes og afdelingers ressourcer, viden og kompetencer samt de investeringer der foretages og prioriteres af ledelsen. På den anden side af mulighederne for adgang til ressourcer, indsigter, viden og kompetencer hos netværket af leverandører samt hos kunder og deres brugere.

Adgangen i netværket skabes gennem virksomhedens evne til at organisere og koordinere samarbejdet, som skal flette leverandørernes viden om de teknologiske muligheder og kundernes indsigter i deres kunders behov. Udvidelsen af det innovative råderum er derfor funderet på, at der co-creates en række 'opskrifter' for koordinering af parternes innovative samarbejde. 'Opskrifterne' skal ses som kombinationen af teknisk og markeds-mæssig viden og de handlinger, som parterne gennemfører på baggrund heraf. Det innovative råderum illustreres i figur 2.

### De ledelsesmæssige opgaver i det innovative råderum

Arbejdet med at udvide virksomhedens innovative råderum har implikationer på flere ledelsestrin. Det skaber ledelsesmæssige udfordringer, ikke mindst for den lille eller mellemstore virksomhed.





På det strategiske niveau er opgaven at udvikle virksomhedens forretningsmodel, så virksomheden kan udfylde sin – ofte nye - rolle som 'Match-Maker' mellem det reservoir af viden, der er lejet hos egne leverandører og den viden kunden har om kunder og brugere længere fremme i forædlingsnetværket.

De centrale operative nøgleopgaver deler sig i to overordnede områder: skabelse af strategiske alliancer med attraktive kunder og skabelse af tætte partnerskaber med nøgleleverandører.

Nøgleopgaven med at skabe strategiske alliancer med kunder har til formål at afklare, hvordan virksomheden kan styrke kundens position og forretningsudvikling samt hvordan virksomheden kan opbygge relationer i kundens organisation, som kan bidrage til at udvide det fælles innovative råderum.

Den anden nøgleopgave med at skabe tætte partnerskaber med udvalgte leverandører har til formål at sikre, at virksomhedens adgang til viden og kompetencer styrkes gennem samarbejde om materialer, teknologi, design og udviklingsprocesser. Desuden er det afgørende at opbygge relationer i leverandørernes organisation, der kan bidrage med at udvikle ny viden og løsning, der matcher udviklingsarbejdet med virksomhedens kunder.

Guleroden for det arbejde er, at virksomheden kan opnå en fleksibilitet og en vidensopbygning, der styrker og fornyr dens rolle i netværket gennem leverandørdreven innovation. Det styrker værdiskabelsen i virksomheden.

### Afsluttende note

Arbejdet med leverandørdreven innovation er forankret i forskningsprojektet Design2Network, som gennemføres af forskere fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet og Designskolen Kolding. Projektet støttes af Industriens Fond. I projektet indgår forskellige former for virksomhedssamarbejde,

formidling, undervisning og forskning. Interesserede kan læse mere om projektet her: [www.design2network.dk](http://www.design2network.dk)

### Referencer

Christensen, P. R. (2013) *Designtænkning. I: Strategi & Ledelse – Håndbog*, side 49-74. Børsens Forlag, Red. F. Poulfelt. København.

Clausen, C. & Yoshinaka, Y. (2007) 'Staging socio-technical spaces: translating across boundaries in design', *Journal of Design Research*, 6, 1-2, 61-78.

Eurostat Yearbook (2012) *Innovation Statistics*. Danmarks Statistik (2013) *Innovation og forskning 2013*, København.

Drejer, I., Andersen, P. H., Østergaard, C. R., Wæhrens, B. V., Johansen, J., Park, E. & Søberg, P. V. (2015) *En kortlægning af underleverandører i Danmark*, Industriens Fond, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

Duin, P. V. D., Kleinsmann, M. & Valkenburg, R. (2014) 'Exploring a design-driven approach as way to enable networked innovation: synthesis and future research', *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11.

Medlin, C. J. (2006) 'Self and collective interest in business relationships', *Journal of Business Research*, 59, 858-65.

Munksgaard, K. B. (2015) 'Is this network for you or for me? The pursuit of self and collective interests in a strategic network', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30, 279-89.

Sanders, E. B.-N. & Stappers, P. J. (2008) 'Co-creation and the new landscapes of design', *CoDesign*, 4,1, 5-18.