

ÅRS RAPPORT 2013



CESFO

Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning



SYDDANSKUNIVERSITET.DK

ÅRSRAPPORT 2013

Om denne udgivelse fra Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning

Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning (CESFO) har siden 1995 eksisteret som forskningscenter ved Syddansk Universitet.

Forskningen bygger på et tæt samspil mellem forskere ved Syddansk Universitet, regionale erhvervs- og konsulentvirksomheder og bevillingsgivere på den ene side og et internationalt forskningsnetværk på den anden side. CESFO ønsker således både at bidrage til en fortsat teoriudvikling og at spille en aktiv rolle som vidensressource i forhold til de små og mellemstore virksomheder i Danmark.

For at skabe dialog med et omkringliggende erhvervsliv og samfund udgiver CESFO hvert år en årsrapport. Formålet er at åbne et vindue mellem forskningsverdenen og de virksomheder, konsulenter og erhvervsfremmeaktører, som har en faglig interesse i at følge de nye udviklingstendenser på forskningsfronten.

Rapporten vil således rumme en lang række korte artikler af formidlende karakter og er tænkt som en appetitvækker til centrets videnskabelige publikationer.

Den er opbygget i tre afsnit:

Afsnit et indeholder artikler omkring årets tema: Design. Afsnit to rummer smagsprøver på anden igangværende forskning og afsnit tre viser grundlæggende statistikker om iværksættere og småvirksomheder i Danmark.

God læselyst!

Årsrapport 2013

- © Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Syddansk Universitet, Kolding, 2013

Kopiering fra denne rapport må kun finde sted i overensstemmelse med aftale mellem Copy-Dan og undervisningsministeriet

CESFO Rapportserie nr. XXVII

REDAKTION Per Vagn Freytag, Kim Klyver og Suna Löwe Nielsen

ISSN 1600-8286
ISSN 1601-7749
ISBN 978-87-91070-04-4

Denne publikation kan også ses på internettet på adressen:
www.sdu.dk/cesfo

UDGIVER Syddansk Universitet
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, CESFO
Engstien 1
DK-6000 Kolding
Tlf.: +45 6550 1356
Fax.: +45 6550 1357
Web: www.sdu.dk/cesfo

ÅRSRAPPORT 2013

CESFO
Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning



CESFO ÅRSRAPPORT 2013

AF PER VAGN FREYTAG,

KIM KLYVER,

SUNA LØWE NIELSEN

(RED.)



Forord

Design er igennem de seneste år kommet meget i vælten. Der forekommer ikke at være det område, hvor design ikke kan bidrage med en ny, supplerende eller bedre forståelse for et givent fænomen. I dag handler design ikke alene om formgivning af produkter og services. Design bringer ny kreativ viden, metoder, processer og perspektiver på banen, som understøtter problemløsning, innovation og vækst i virksomheder, offentlige institutioner og andre kontekster. Der er fokus på design af værdi, strategi, markedsføring, brands, organisatoriske strukturer, arbejdsprocesser, mm. Parallelt hermed bliver design i stigende grad anerkendt som noget, der kan gøre en forskel på bundlinjen og som styrker virksomheders konkurrenceevne. Designtænkning kan differentiere virksomheder på eksisterende markeder samt kreativt destruere markeder og herigennem skabe helt nye konkurrencemæssige forhold. En sådan udvidet anvendelse af designbegrebet kalder på at blive styret og ledet samt helt nye dynamiske forståelser af ledelse, hvilket understreges af en voksende forskningstradition med titlen "Designledelse".

I John Godfrey Saxe's fortælling om de seks blinde mænd og elefanten, fortælles forskellige historier om, hvad en elefant er afhængigt af, hvilken del af elefanten (snablen, halen, osv.) de seks mænd berører. Designforskningen er ligeledes præget af et virvar af forskellige definitioner af, hvad er design som har afsæt i forskellige fagretninger. Årbogen stiller derfor skarpt på, hvad er design, såvel ud fra en erhvervsøkonomisk tilgang, en tværfaglig vinkel, som i relation til den selvforståelse, der ligger indenfor fagområdet design (som det praktiseres på blandt andet designskoler og arkitektskoler).

Indledningsvis præsenteres 9 artikler, som omhandler årets tema, og herefter 6 artikler som handler om aktuel forskning. Endelig afsluttes med "Store og små virksomheder i tal"

Suna Løwe Nielsen og Poul Rind Christensen indleder dette årstema om design med "Entrepreneur Designledelse: På sporet af en ny forståelsesramme". I artiklen ses designfeltet som et middel til at booste kreativitet og konkurrencefordele i virksomheder. Bidraget trækker på entreprenørskabsfeltet som udgangspunkt for at skabe ny indsigt i forbindelsesleddet mellem design og ledelse. Med udgangspunkt i "effectuation tilgangen" argumenteres for at en entrepreneur designledelse tilgang giver mulighed for at løse problemer, som ændrer sig i takt med at der arbejdes med problemernes løsning. Entrepreneur designledelse sættes i artiklen op imod administrativ ledelse og forklares som en ledelsestilgang, der kan styrke virksomheders formåen til at udforske muligheder gennem samskabte kreative processer med forskellige aktører. Entrepreneur designledelse kan danne basis for radikal innovation og design af nye forretningsmuligheder. At "design" rummer udfordringer og faldgruber sættes der fokus på af Anders Haug i "En klassifikation af årsager til "dårlige" produktdesigns". Ifølge en række internationale undersøgelser mislykkes mindst 80% af de produkter som lanceres. Når nye produkter flopper hænger dette sammen med både produktdesignet og måden det er blevet commercialiseret på. Haug introducerer fire designfokusniveauer til at forstå, hvorfor nogle produkter har fejlet. Der gives i artiklen mulighed for at forstå forskellige aspekter ved produktfiaskoer igennem fire forskellige forklaringstyper for produktdesigns. Konstruktionsniveauer ser på komponenter og fremstillingsprocesserne, performanceniveauer ser på forventningsindfrielse, oplevelsesniveauer på det æstetiske og glæden ved anvendelse, og endelig ser klassifikationsniveauet på associationerne som forbindes med produktet. Bidraget giver således mulighed for at bedre at forstå mulige faldgruber.

Bo Mortensen ser i "Grænseobjekter i et design- og salgsperspektiv" på hvordan grænseobjekter såsom skitser, tekniske tegninger og forskellige fysiske repræsentationer af produkter (prototyper) kan anvendes til at tydeliggøre kundernes behov i interaktioner mellem sælger og kunde. Der gives eksempler på, hvordan grænseobjekter kan være bindeled mellem forskellige faggrupper, give fokus i en forhandlingssituation og hvordan idegenerering kan styrkes og uoverensstemmelser kan bringes for en dag? Artiklen giver således en ræk-

ke bud på hvordan grænseobjekter kan være med til at fremme samspillet mellem køber og sælger og værdiskabelsen styrkes.

Indsigt i rammen eller "space'et" for brugerinddragelse og iscenesættelsen af innovationsprocessen er helt central for designprocessen. Det er således helt almindeligt at inddrage eksterne i idegenerende sessioner, workshops og netværksevents. På hvilken måde produktudviklere kan involvere forskellige interessenter og brugere i innovationsprocesser, diskuteres af Pia Storvang i "Et innovativt "Space" som en fleksibel ramme omkring brugerinddragelse og facilitering af designprocesser". Storvang diskuterer i artiklen hvordan forskellige typer af innovative "spaces" fra i ringe grad til i høj grad kan betjene sig af brugerinddragelse. I forhold til tre typer af innovative "spaces" vises det hvordan der kan arbejdes med innovative processer og den rolle dette kan have for strategiske og ledelsesmæssige beslutninger.

I "Designkapaciteten i mindre danske virksomheder" sættes der fokus på at mange, især mindre virksomheder, ikke har opdaget hvor vigtig og nuanceret en konkurrenceparameter design kan være. For at gøre det mere nærværende hvordan design kan anvendes som en konkurrenceparameter, introducerer Poul Rind Christensen, Susanne Jensen, Kiki Dreyer Mikkelsen, Marianne Storgaard og Pia Storvang en model som bygger på fem overordnede temaer; designkulturen i virksomheden, designs forankring i organisationen, brugerinddragelsen, innovationsperspektivet og designkompetencerne. Via konkrete eksempler vises det hvordan designkapacitetsmodellen kan udvikles til et godt ledelsesredskab til afdækning af ressource- og ledelsesmæssige forskelligheder mellem virksomheder. I forlængelse af den fælles artikel med de øvrige fire forfattere går Pia Storvang selv nærmere ind i "En analyse af designanvendelse i seks danske SMV'ere". I artiklen illustreres det, hvordan seks forskellige virksomheder – tre produktionsvirksomheder og tre designkonsulenter eller forhandlervirksomheder på forskelligvis betjener sig af design og hvordan deres designkapacitet har indflydelse på virksomhedernes forskelligartede strategiske positionering. Der peges også på et yderligere behov for bedre at kunne forstå hvordan virksomheder kan arbejde med at facilitere og implementere designaktiviteter.

Kristin Balslev Munksgaard, Anne Louise Bang og Poul Rind Christensen ser i artiklen "Design2Network – fra fleksibel underleverandør til leverandørdreven innovation" på behovet for at udvikle en ny leverandørmodel som eksplicit inddrager design. I takt med stigende konkurrence fra lavtlønslande er der behov for at styrke danske virksomheders innovations- og konkurrenceevne gennem inddragelse af design. En erkendelse fra de indledende overvejelser om hvordan en ny underleverandør bør bygges op skal den kunne rumme stor diversitet og foranderlighed mht. håndteringen af udviklingsopgaver, kunder, andre aktører og netværk. I en verden med stigende pres på de fælles ressourcer er der ifølge Susanne Wiatr Borg og Dennis vand Limpd behov for en ændret dagsorden. I "ECO-design – hvorfor, hvad og hvordan" ses der på hvordan ECO design filosofien kan bidrage til omkostningsbesparelse, innovations og konkurrenceevne. Som ramme for implementering af ECO-design filosofien præsenteres ikke en model, men en række punkter som kan hjælpe virksomheder med at styre deres overvejelser om bæredygtighed. Bidraget skal ses som en opfordring til at tage et medansvar. I det sidste bidrag om årets tema ser Ander Haug og Pia Storvang på "Anvendelsen af communities i design af friluftslivsbutikskoncepter". Stemningen, indretningen og butiksdesignet siges at være afgørende for om kunden føler sig tilpas, og får en oplevelse i den retning som butikken gerne vil sælge. Undersøgelsen viste betydningen af at butikkerne har det rette billede af kundetyperne, men ikke mindst betydningen af aktiviteter som rækker udover traditionelle markedsføringsaktiviteter. Igennem forskellige former for aktiviteter og events er det således muligt at opbygge såkaldte "communities", hvor mange af de relevante aktører kan interagere med andre kunder og ansatte. Dette kan have nogle klare fordele, ikke i mindst i forhold til kundeloyalitet.

Som indledning til bidragene om aktuel forskning ser Majbritt Rostgaard Evald og Ann Højbjerg Clarke på

”Fordele og ulemper ved åben innovation på projektniveau i små og mellemstore virksomheder”. I artiklen diskuteres fordelene og ulemperne ved fire generiske åben innovationstyper. De fire innovationstyper som introduceres er ”åbenbaring”, ”salg”, ”Sourcing” og ”køb”. Måden at opdele projekttyperne på, siges at gøre strategiske beslutninger nemmere og at styrke virksomhedernes mulighed for at tilegne sig ny viden, udvikle nye evner og træde ind på nye markeder. I den efterfølgende artikel ””Seriel” virksomheder høster fordele i innovative samarbejder med det offentlige” ser Kristin Balslev Munksgaard, Majbritt Evald, Ann Højbjerg Clarke, Torben Damgaard og Helle Aarøe Nissen på de muligheder og udfordringer, det giver at arbejde sammen med det offentlige for private virksomheder. Omdrejningspunktet for artiklen er at private og offentlige aktører i fællesskab søger efter innovative løsninger ved at handle ud fra, influere på og kontrollere den fælles innovationsproces. Med udgangspunkt i en række praktiske eksempler vises det at samarbejde om innovation rummer en række fordele, og ved at engagere sig flere gange i OPI – projekter opnås der domæne- og relationsviden som rækker ud over det enkelte projekt. Kristine Balslev Munksgaard og Charlotte M. Pattersson ser på asymmetrien i forretningsrelationer i ”Lige børn leger bedst? Fælles mål i samarbejdet mellem små og store fødevarer virksomheder”. Artiklen afrapporterer indledende studier af tre udvalgte fødevirksomheder og deres eksterne relationer. Asymmetrien belyses gennem otte kendetegn; gensidighed, dedikation, konflikt, personlighed, samarbejde, intensitet, magt og afhængighed og endelig tillid. Undersøgelsen viser mange facetter i betydningen af asymmetrien. Herunder at det er vigtigt at alle parter får noget ud af samarbejdet og at asymmetri i sig selv ikke nødvendigvis er et problem.

”En innovatørs guide to standardiseringsgalaksen” er et input fra Frank Steven Dahl Andersen til at få sat standardisering på dagsordenen i især mindre virksomheder. Standarder har således en væsentlig betydning for virksomheder og deres innovation. Eksempelvis kan standardisering være med til at sikre at produkter er kompatible og har den fornødne kvalitet og sikkerhed. En udfordring ligger dog i at skabe overblik over de mange standarder som findes. Ikke desto mindre ligger der også et potentiale gemt på omkostningssiden i at anvende standarder, hvilket en case viser. I den næstsidste artikel sættes der fokus på forretningsmodellen i Kirsten Frandsen og Kristin Munksgaards artikel ”Forretningsmodellen som metode til at skabe indsigt i egen forretning”. Værdien af at gå på opdagelse og analysere eksisterende strukturer, processer og eksterne relationer, og prøve at se dem i et nyt lys, kan have stor værdi for den enkelte virksomhed. Der præsenteres i artiklen nogle faser til at arbejde med forretningsmodellen; intro-, identifikations- og implementeringsfasen. Med udgangspunkt i en konkret case fremføres det, hvordan forretningsmodel-tilgangen har hjulpet til at give et fællessprog, fokus på produkt- og forretningsniveau, og til at få et bedre overblik over virksomheden. I den sidste artikel ser Per Vagn Freytag, Ann H. Clarke, Marianne Dejbjerg Møller, Winie Evers og Bo Mortensen også på forretningsmodeller i ”Reklamebranchen ved en skillevej: Hvad skal fremtidens forretningsmodel være?”. Reklamebranchen er i disse tider under kraftigt pres og er under transformation bl.a. som konsekvens af den stigende digitalisering i branchen. Artiklen bygger på ni cases hvor et reklamebureau, samt en kunde og en leverandørvirksomhed er blevet undersøgt. Der afdækkes i artiklen nogle generiske forretningsmodeltyper; den strategiske model, onlinemodellen, den internationale model og netværksmodellen. De forskellige forretningsmodeltyper viser forskellige måder at tilpasse og udnytte de markeds muligheder, som findes indenfor reklamebranchen. Samtidigt viser undersøgelsen også hvor vanskeligt det kan være at tilpasse sin forretningsmodel til ændrede konkurrencevilkår.

God læselyst!

Per V. Freytag, Kim Klyver & Suna Løwe Jensen



Indholdsfortegnelse

Side 3	Forord
Side 7	Indholdsfortegnelse
	Afsnit 1 – Årets tema: Design
Side 9	Entreprenant Designledelse: På sporet af en ny forståelsesramme <i>Suna Løwe Nielsen & Poul Rind Christensen</i>
Side 15	En klassifikation af årsager til ”dårlige” produktdesigns <i>Anders Haug</i>
Side 19	Grænseobjekter i et design- og salgsperspektiv <i>Bo Mortensen</i>
Side 23	Et innovativt "Space" som en fleksibel ramme omkring brugerinddragelse og facilitering af designprojekter <i>Pia Storvang</i>
Side 31	Designkapaciteten i mindre danske virksomheder <i>Poul Rind Christensen, Susanne Jensen, Kiki Dreyer Mikkelsen, Marianne Storgaard & Pia Storvang</i>
Side 37	En analyse af designanvendelse i seks danske SMV'er <i>Pia Storvang</i>
Side 43	Design2Network – fra fleksibel underleverandør til leverandørdreven innovation <i>Kristin Balslev Munksgaard, Anne Louise Bang & Poul Rind Christensen</i>
Side 47	ECO-design – hvorfor, hvad og hvordan? <i>Susanne Wiatr Borg & Dennis van Liempd</i>
Side 53	Anvendelse af communities i design af friluftslivsbutikskoncepter <i>Anders Haug & Pia Storvang</i>
	Afsnit 2 – Aktuel forskning indenfor Entreprenørskab og Relationsledelse
Side 59	Fordele og ulemper ved Åben Innovation på projektniveau i små og mellemstore virksomheder <i>Majbritt Rostgaard Evald & Ann Højbjerg Clarke</i>
Side 65	'Serielle' virksomheder høster fordele i innovative samarbejder med det offentlige <i>Kristin Balslev Munksgaard, Majbritt Rostgaard Evald, Ann Højbjerg Clarke, Torben Damgaard & Helle Aarøe Nissen</i>
Side 69	Lige børn leger bedst? Fælles mål i samarbejdet mellem små og store fødevarerirksomheder <i>Kristin Balslev Munksgaard & Charlotte Maria Patterson</i>
Side 73	En innovatørs guide til standardiseringsgalaksen <i>Frank Steven Dahl Andersen</i>
Side 77	Forretningsmodellen som metode til at skabe indsigt i egen forretning <i>Kirsten Langballe Frandsen & Kristin Balslev Munksgaard</i>
Side 83	Reklamebranchen ved en skillevej: Hvad skal fremtidens forretningsmodel være? <i>Per Vagn Freytag, Ann Højbjerg Clarke, Marianne Dejbjerg Møller, Winie Evers & Bo Mortensen</i>
	Afsnit 3 – Statistik
Side 91	Små og Mellemstore Virksomheder i Tal – 2011 <i>Mette Søgaard Nielsen & Kent Wickstrøm Jensen</i>
Side 105	Forfatterliste





ENTREPRENANT DESIGNLEDELSE: PÅ SPORET AF EN NY FORSTÅELESERAMME

DESIGNLEDELSE: EN FORTÆLLING OM OLIE OG VAND?

Der er en stigende interesse for at inddrage design som middel til at booste virksomhedernes kreativitet, innovation og konkurrencemæssige fordele. Det har fostret et nyt felt, Designledelse (Martin, 2009; Cooper et al., 2011). Ved første øjekast synes feltet at repræsentere to tilsyneladende uforenelige handlingsmønstre. På den ene side de ledelsesmæssige handlinger, som er præget af problemløsning med reference til eksisterende rutiner og strukturer. På den anden side det designorienterede handlingsunivers, som er præget af at udforske og skabe nye arenaer for problemløsning, der bryder med de etablerede organisatoriske rammer og rutiner.

Selvom designledelsesfeltet præges af et væld af forskellige perspektiver på både design og ledelse, har traditionel ledelsesteori spillet en central rolle i opfostring af feltet (De Mozota, 2006). Derfor er en betragtelig del af designledelsesteorien stadig domineret af traditionelle ledelsesteoretiske opfattelser (Erichsen & Christensen, 2013). Paradigmatiske og fokusmæssige forskelligheder mellem design og traditionel ledelse resulterer i, at designledelseslitteraturen på mange måder rummer en fortælling om forsøget med at blande olie og vand.

Derfor har mange virksomheder vanskeligt ved at indarbejde design i såvel strategi som ledelsesrationale. Resultatet er, at designledelseslitteraturens mange forsøg på at kombinere design og ledelse udviser en tendens til at ende i assimilationsprocesser. Enten bliver design udviklet baseret på en ledelsesmæssig platform, eller ledelse bliver søgt beriget - med virksomheder såsom IDEO i førertrøjen (Kelly, 2001) - gennem anvendelse af designfaglige logikker.

Vi mener dog ikke, at eftersøgningen efter en bedre cocktail, som indeholder såvel designfaglige som ledelsesmæssige ingredienser skal aflæses, men intensiveres. En måde er at sætte fokus på, at ledelsesfeltet repræsenterer en alsidig akademisk zone med mange forskellige tilgange, images og skoler – herunder den entreprenante skole (Min-

tzberg et al., 1998). Her ses entreprenørskab som et ledelsesmæssigt karaktertræk (Stevenson & Jarillo, 1990), som modsvarer den administrative ledelseskarakteristik. Vi foreslår, at især 'effectuation' teorien (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2008), som spiller en fremtrædende rolle i entreprenørskabslitteraturen, har værdifulde bidrag til en alternativ ledelsesmæssig karakteristik og platform, der kan sætte designledelse på begreb.

Budskabet i dette bidrag er, at entreprenant designledelse – et begreb vi udvikler – specielt er værdifuld til forståelsen af ledelsen af 'wicked' designprocesser, det vil sige løsning af problemer, som ændrer karakter i takt med, at der arbejdes med deres løsning. Heroverfor står administrativ designledelse, som vi finder mere relevant i ledelsen af mere simple og tæmmede designprocesser, som typisk finder sted i forudsigelige omgivelser. Med afsæt i teori om entreprenant adfærd introducerer artiklen således ny indsigt i forbindelsesledet mellem design og ledelse. Det påpeges, hvordan forskellige ledelseslogikker med fordel kan knyttes til forskellige typer af designprocesser.

LIGE BØRN LEGER BEDST

Der eksisterer utallige definitioner på såvel entreprenørskab som design. Nogle af dem kan bekvemt knyttes til de kausale og planlægningsorienterede logikker, der ligger til grund for det administrative ledelsesrationale, andre kan ikke. Effectuation teori er på mange måder den kausale tankegangs modsætning (Sarasvathy, 2001). Det gør teorien interessant for designledelse. Traditionelt er design blevet anset som det, der foregår mellem 'The design brief' (input) og levering af prototypen (output), hvorfor designprocessen – og dermed ledelsen af den – får lineære og rationelle karaktertræk. Et foruddefineret problem styrer designprocessen og kan relativt nemt knyttes til tankegangen i administrative ledelse. Den nyere designlitteratur derimod, fokuserer blandt andet på den kompleksitet, der følger med kreativ problemløsning i en social kontekst (Buchanan, 1992), og dermed på 'wicked problems'. 'Wicked problems' kan ikke fastsættes på forhånd. De viser



konstant nye ansigter parallelt med, at man søger at løse dem gennem eksperimentelle processer og får nye indsigter i takt med at forskellige interessenter inddrages i udviklingen af nye løsninger og koncepter. 'Wicked problems' har derfor ikke en endegyldig løsning eller afslutning. Det er der flere grunde til: de mange interessenter og synsvinkler, som involveres; problemets 'systemiske' karakter og den hastige udvikling i de omgivelser, der arbejdes i. Denne kompleksitet fordrer, at designeren inddrager den sociale kontekst for at udforske og begribe de 'wicked problem' arenaer, der er i spil. Det er blandt andet af denne grund at co-creation indgår som et centralt begreb i, hvad vi passende kan kalde, sen-industrielle designprocesser (Sanders and Stappers, 2008).

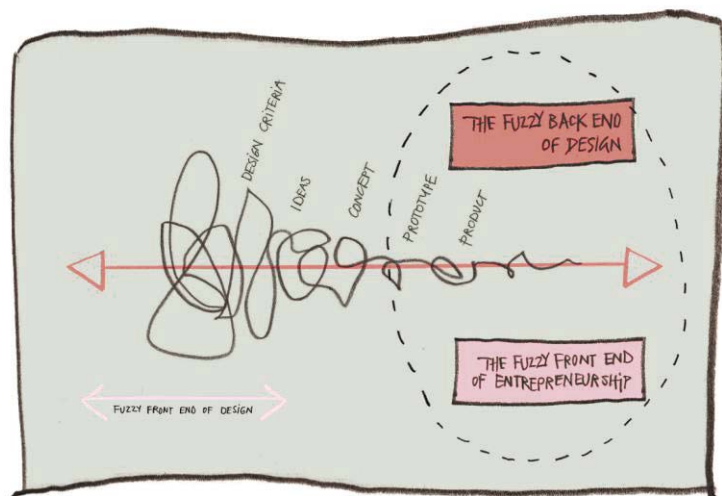
En 'wicked problems' arena har mange ligheder med det problemfelt, som entreprenøren er konfronteret med ifølge effectuation teorien. Logikken bag effectuation teorien er, at nye markeder, produkter, netværk, segmenter, osv. ikke kan tages for givet. De skal, sammen med de muligheder som de repræsenterer, forestilles, skabes og fremstilles, hvorfor entreprenører i bund og grund, ifølge Sarasvathy (2008), er designere. Virksomheder og muligheder skabes gennem kreative og sociale processer og skridtvis handlinger, der skridt for skridt afdækker attraktive konturer af de hidtil ukendte fremtidsmuligheder. Det gør det vanskeligt for den entreprenante leder at definere sit mål fra begyndelsen af den entreprenante proces. Målet udfolder sig gradvist gennem en social proces, hvorfor entreprenører sjældent læner sig op af foruddefinerede strategier. I stedet tager entreprenøren udgangspunkt i de midler, som vedkommende allerede har til rådighed (hvem er jeg? hvem kender jeg? hvad ved jeg?) og stiller spørgsmålet: Hvad kan jeg gøre med de midler? I interaktion med andre (hvoraf nogle af disse med tiden bliver interessenter) får entreprenøren hele tiden nye midler og mål til rådighed, hvorfor den entreprenante proces er under konstant udvikling gennem samskabelse. Hvor administrativ ledelse er en på forhånd koreograferet dans med fokus på foruddefinerede mål og forudsigelige strategier til

at nå de mål, så er entreprenørskab her en dans bestående af små, uforudsigelige skridt, hvor publikums deltagelse er afgørende. Det er en kreativ dans, hvor entreprenøren må være kreativ og åben for at få idéer til, hvad det næste dansetrin kan være. Men entreprenørens dans er således også en refleksiv dans, som handler om konstant at udforske og fortolke omgivelsernes indtryk og muligheder. Små tab og små 'wins' er den entreprenante dans' logik, som over tid har et potentiale til at skabe store resultater, hvilket der findes utallige eksempler på (E-bay, SKYPE; NOMA; Google, osv.).

Entreprenørskab (i effectuation udgaven) og design (i 'wicked' udgaven), er derfor på mange måder lige 'børn'. De er begge improviserende og udforskende alternativer til den kausale tankegang; de taler om at skabe nye meninger, værdi og muligheder med reference til en ukendt fremtid; de anser virkeligheden som 'skabt' og uforudsigelig; de gør brug af intuitive ræsonnementer frem for analytiske ræsonnementer; de tager udgangspunkt i eksisterende midler og ikke foruddefinerede mål; målet får med andre ord lov til at flytte sig undervejs; og endelig fokuserer de begge på, at problemløsning er en social proces karakteriseret ved et mylder af små bevægelser ofte i nye og uforudsigelige retninger afhængig af, hvem inddrages i processen. Det siges, at lige børn leger bedst. Ved at lade sig inspirere af entreprenørskab i ledelsen af 'wicked' designprocesser kan nogle af de paradokser og flertydigheder, som ofte kommer til udtryk i kombinationen af design og ledelse, udviskes. Der kan også skabes nye guidelines til praksis i lyset af designlederens muligheder og udfordringer. Det kan måske medvirke til at styrke implementeringen af komplekse designprocesser i virksomheder, uden at stå i vejen for det, som gør design unikt.

LIGE BØRN – NEJ VENT – NÅR MODSÆTNINGER MØDES.

Selvom man siger, at lige børn leger bedst, kan der også opstå sød musik, når modsætninger mødes. Interessant er det, at foruden de mange ligheds-



Figur 1: Entreprenørskabs og designs fuzzy front (and back) end

punkter mellem entreprenørskab og design, er der også afgørende forskel på de to felter, som det er illustreret i figur 1.

I det sen-industrielle samfund har designfeltet sit primære focus på 'the fuzzy front end', og som illustreret i ovenstående figur, er der en videreudvikling af Sanders and Stappers (2008) model. Design handler ofte om, hvordan nye idéer og problemer skabes og udforskes, hvorfor design fodrer markedet med nye idéer, produkter, prototyper, processer, osv. Som illustreret ved den indsatte cirkel i figuren, antager designlitteraturen ofte, at selve evalueringen, implementeringen, koblingen af udbud og efterspørgsel samt forretningsudviklingen, der følger i kølvandet på designprocessen, er lige ud ad landevejen, altså en lineær proces. Faktisk har designlitteraturen kun i begrænset omfang fokus på 'the back end of design'.

Det interessante er, at entreprenørskabslitteraturen på sin vis taler om, hvad figur 1 illustrerer som 'the back end of design', som 'the front end of entrepreneurship'. Entreprenørskab handler som udgangspunkt en del om, hvordan transformeres nye idéer og muligheder til nye forretninger. Hvordan idéer egentligt skabes, får et overraskende lille fokus. Men hvor designlitteraturen har tendens til at ignorere kompleksiteten af 'the back end of design', så er dette et hovedfokus i en-

treprenørskabslitteraturen, som anser denne som værende ligeså fuzzy som 'the front end of design'. Disse modsætninger mellem design og entreprenørskab peger derfor på to felter med et væld af muligheder for at berige hinanden. Design kan tilbyde entreprenørskab ny indsigt i, hvordan idéer og muligheder skabes, og entreprenørskab kan berige design med viden om muligheds evaluering og implementering samt forretnings-skabelse. Det interessante er, at entreprenante koncepter, idéer og teorier er mere eller mindre ikke tilstedeværende i designlitteraturen og omvendt.

ENTREPRENANT DESIGNLEDELSE: HVAD ER DET?

Med reference til Webers idealtyper (Weber, 1905), har vi udviklet tabel 1 for at skabe større forståelse for, hvordan entreprenant designledelse adskiller sig fra administrativ designledelse.

Administrativ designledelse tager udgangspunkt i de eksisterende strukturer (what is) og sætter fokus på at allokere ressourcer på mere effektive måder samt løse konkrete problemer, der opstår i dette mulighedsfelt. Entreprenant ledelse handler om at udforske og skabe 'what might be', nye ressourcer og muligheder, og der er tale om en middel orienteret ledelsesform. Administrativ designledelse er målfokuseret, og læner sig op ad lineære



	Administrativ Designledelse	Entreprenant Designledelse
Fokus	Udnyttelse af »What is«	Udforskning af »What might be«
Kontekst	Etablerede korporative organisationer	Nye virksomheder og netværksorganisationer
Orientering	Mål	Middel
Proces	Lineær og »tæmmet« problemløsning	Samskabt og åben problemløsning
Strategi	Baseret på fremskrivninger og analyse	Baseret på eksperimentel handling
Fremtid	Forudsigelig	Skabt
Handling	Instrumentel og rutinefokuseret	Kreativ, destruktiv og overraskende
Mulighedsdesign	Design følger eksisterende spor	Design af nye forretningsmuligheder
Innovation	Inkrementel	Radikal

Tabel 1: Administrativ vs. entreprenant designledelse

problemløsningsprocesser. Det begrænser analyse samt evaluering til et begrænset antal alternativer. Udforskning af alternativer gennem co-creation og eksperimenter er omvendt centralt for entreprenant designledelse. Strategi i administrativ designledelse udmøntes ofte i en plan, som guider fremtidige handlinger mod det fastlagte mål. Strategi i entreprenant designledelse handler om at kontrollere den uforudsigelige fremtid ved at tage små skridt, skabe 'fodslaw' og dermed også løbe en relativ minimal risiko.

Da den administrative designledelse er baseret på et rationale om, at fremtiden er forudsigelig, giver det mening at sætte processen i system ved at etablere instrumentelle procedurer, rutiner, organisatoriske systemer osv. Alt sammen med henblik på at gøre 'business as usual' mere effektiv. Den entreprenante designleder har i stedet fokus på at skabe fremtider ved at udvide det kreative råderum, som ofte bryder med etablerede rutiner, fremgangsmåder og handlingsmønstre.

I administrativ designledelse designes nye muligheder med reference til virksomhedens eksisterende råderum, og de spor virksomhedens forretningsudvikling er lejet i. Det vil ofte lede til inkrementel innovation, medens entreprenant designledelse med fokus på at designe nye forretningsmuligheder i højere grad åbner chance for at skabe radikale innovationer.

Som tabel 1 indikerer, befinder virkelighedens verden sig mellem de to idealtypiske signalelementer på designledelse. Den ledelsesstil, som virksomheden kan realisere, har strategiske overtoner, idet den afhænger af, hvilke typer af designprocesser virksomheden vil sætte i spil og lede. Hvor ligger balancen mellem 'wicked' og 'tamme' designprocesser?

AFRUNDING OG VIDERE LÆSNING

Vi har forsøgt at skabe ny indsigt i samspillet mellem design og ledelse ved at introducere entreprenørskab som en alternativ ledelsesmæssig platform for dette møde. Gennem refleksion over lighedspunkter og forskelligheder mellem design og entreprenørskab introducerede vi en idealtipe for entreprenant designledelse, som vi satte over for en anden idealtipe, som vi benævnte administrativ designledelse. Mellem disse idealtyper finder vi virkelighedens begrebsmæssige 'blend'.

Vi har taget nogle indledende træk for at sætte entreprenørskab på banen i udforskningen af, hvad der konstituerer designledelse som et forskningsfelt. Vi mener det åbner en stor arena af muligheder for at skabe en mere varieret forståelse for, hvorledes design og ledelse indgår som ingredienser i forskellige opskrifter på designledelse. Der er naturligvis et væld af teoretiske og praktiske implikationer knyttet til vores bidrag. Dem kan den

videbegærlige læser dykke mere ned i ved at læse den snarest udgivne publikation, hvoraf ovenstående tanker er et uddrag fra. Se venligst: Nielsen, S. L. og Christensen, P. R. (2013). The Wicked Problem of Design Management: Perspectives from the Field of Entrepreneurship, som snart udkommer i The Design Journal.

LITTERATURLISTE

- Buchanan, R., 1992. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), pp. 5-21.
- Cooper, R., Junginger, S. Lockwood, T., Buchanan, R., Boland, R. and Chung, K., 2011. *The Handbook of Design Management*. Oxford: Berg Publishers.
- De Mozota, B., 2006. The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, spring issue, pp. 44-53.
- Erichsen, P. G. and Christensen, P. R., 2013. The Evolution of the Design Management Field: A Journal Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), pp. 107-120.
- Kelly, T., 2001. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO*. New York: Doubleday.
- Martin, R., 2009. *The Design of Business – why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., 1998. *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Sanders, E. B. N. and Stappers, P. J., 2008. Co-creation and the new landscape of design. *CoDesign*, 4(1), pp. 5-18.
- Sarasvathy, S. D., 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243-263.
- Sarasvathy, S. D., 2008. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Publishing.
- Stevenson, H. H. and Jarillo, C. J., 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 17-27.



En klassifikation af årsager til "dårlige" produktdesigns

Indledning

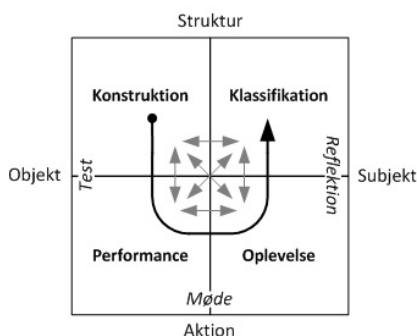
Listen over forbrugerprodukter, som ikke opnår den forventede succes, er lang. Lindstrom (2006) hævder, at otte ud af ti produkter lanceret i den vestlige verden flopper, og at denne statistik er steget med ti procent gennem de seneste ti år. Yderligere hævder han, at andelen af fejlslagne produktlanceringer i Japan er oppe på 98 procent. En lignende vurdering af det vestlige marked giver "Schneider Associates" (Boston-baseret PR firma, specialiseret i produktlancering), nemlig at 75 procent af forbrugerprodukter flopper i deres første år (Macniell, 2012). Andre er mindre dramatiske i deres vurderinger; eksempelvis hævder Chiesa & Frattini (2011), at empiriske undersøgelser har vist, at fuldt kommercialiserede nye produkter har en fejlrate på 40-50 procent, og at dette ikke har ændret sig meget i løbet af de seneste 20 år. Uanset hvor høj den faktiske andel af fejlslagne forbrugerprodukter er, lader der dog til at være enighed om, at denne rate er høj.

Når et nyt forbrugerprodukt fejler (dvs. at det ikke opnår et tilfredsstillende salgsvolumen), kan dette relateres til både produktdesignet og måden, det er blevet kommercialiseret på, herunder: timing, målretning, positionering, netværksrelationer, produktkonfiguration, distribution, reklamer, og prisfastsættelse (Chiesa & Frattini, 2011). Faktisk viser historien ifølge Hartley (2005), at der har været et væld af nyskabelser, som på trods af teknisk og funktionel overlegenhed i forhold til konkurrerende produkter viste sig at blive langt mindre succesfulde, primært på grund af en dårlig lanceringsstrategi. Det er dog ikke nok at skabe en positiv stemning omkring et produkt gennem markedsføring før lanceringen (præ-købsdom), da holdningerne til produktet siden kan ændre sig i takt med, at forbrugerne får erfaringer med produktet (post-købsdom) (Kempf, 1999). Hvis et produkt ikke lever op til de forventninger, som producenten har sat i udsigt, kan sådanne holdninger skifte i takt med, at utilfredse forbrugere ytrer sig om produktet. Derfor kan et produkt, som i dets tidlige faser ser ud til at blive en succes, i sidste ende blive en kommerciel fiasko (Chiesa &

Frattini, 2011). Ifølge Hlavacek et al. (2009) lærer mange virksomheder ikke af deres produktfejltager, men gentager i stedet disse og spilder derfor millioner eller milliarder på produktudvikling og marketing hvert år. Hlavacek et al. argumenterer for, at produktsuccesraten ville være højere, hvis virksomheder regelmæssigt analyserede, delte og lærte af deres ikke-succesfulde projekter. Dette underbygges af, at effekten af sådanne post-produktintroduktionsanalyser har givet en 30-50 procent bedre produktsuccesrate i de virksomheder, som Hlavacek et al. har studeret.

Flere forskere har opstillet lister over grunde til, at nye produkter fejler (se Chiesa & Frattini, 2011; Phillips, 2013). Denne type forskning har dog primært sit fokus på kommercialiseringen af designs og er ikke specielt uddybende omkring årsagerne til, at selve designet kan blive anskuet som værende "dårligt" af en stor del af forbrugermålgruppen. Årsagerne til, at relevante forbrugere opfatter designet som dårligt kan være, at produktet ikke lever op til deres krav eller forventninger i relation til udseende, funktionalitet, miljøvenlighed og holdbarhed.

Denne artikel belyser årsagerne til, at nogle produkter anses for at have fejlet på grund af deres design, herunder: 1) aspekter som direkte påvirker produktets endelige udformning, og 2) aspekter som handler om forbrugernes vurdering af et design. Artiklen har sit fokus på forbrugerprodukter relateret til industrielt design og modedesign. Sådanne produkter er karakteriseret ved at være skabt ud fra et fokus på brugeroplevelse, dvs. overvejelser omkring æstetik, ergonomi, funktionalitet og brugervenlighed (Kim & Lee, 2010). Ar-



tiklen tager udgangspunkt i de fire designfokusniveauer defineret af Haug (2013), som resumeres i det følgende kapitel. Med dette udgangspunkt interviewes otte designere med henblik på at identificere forklaringer på, hvorfor nogle forbrugero-rienterede produkter anses for at have fejlet på grund af deres design.

Niveauer af produktdesignfokus

De fire designfokusniveauer defineret af Haug (2013) blev udledt ved brug af distinktionerne struktur versus aktion og objekt versus subjekt, hvilket resulterede i fire niveauer af produktfokus. De fire niveauer er vist i figur 1 og efterfølgende forklaret.

Konstruktionsniveauet refererer karakteristika for produktets komponenter, samlinger og fremstillingsmetoder. Performanceniveauet refererer til, hvordan produktet klarer sig i forskellige tests, som måler hastighed, brudstyrke, slidstyrke, vandafvisningsgrad, levetid osv. Oplevelsesniveauet refererer til, hvordan brugeren oplever produktet, herunder dets udseende, brugervenlighed, komfort osv. Klassifikationsniveauet refererer til måden, hvorpå brugeren har kategoriseret produktet, eksempelvis i relation til stilretning, livsstil, anvendelsesmuligheder, positionering i forhold til andre produkter osv.

Konstruktionsniveauet kategoriseres som ”objektstruktur”, da produktets opbygning (struktur) er den samme uanset bruger og brugskontekst. Performanceniveauet kategoriseres som ”objekt-aktion”, da det omhandler målinger af, hvordan produktet klarer sig under tests (aktioner), som sigter på uafhængighed af enkelte brugeres oplevelse.

Oplevelsesniveauet kategoriseres som ”subjekt-aktion”, da det refererer til noget der sker (aktion) hos beskueren/brugeren (subjekt) af produktet. Klassifikationsniveauet kategoriseres som ”subjekt-struktur”, da det refererer til, hvordan beskueren/brugeren (subjekt) har kategoriseret (struktur) produktet.

De tre forbindelser mellem de fire niveauer af produktdesignfokus forbinder dem i et logisk kronologisk forløb. Mere specifikt er konstruktionen

en forudsætning for at teste et produkt, hvorved dets performance kan fastlægges; produktets performance vil normalt være testet, før det bringes på markedet og dermed i kontakt med forbrugere, og klassifikationerne af produktet vil oftest udspringe af, at man har oplevet produktet. Dette er som nævnt kun et logisk forløb, og i praksis har produktudviklings- og produktoplevelsesprocesser ofte ikke et sådant lineært forløb. For eksempel vil nogle produkter komme på markedet uden at have været testet, i nogle tilfælde vil produkter blive kategoriseret på baggrund af beskrivelser, før de er produceret, osv. Sådanne spring frem og tilbage mellem de fire niveauer er illustreret af de grå pile mellem disse.

Produktfiaskoer, som er relateret til produktets design, kan forklares af en eller flere af de fire niveauer af produktdesignfokus. Produktfiaskoer på konstruktionsniveauet kan blandt andet skyldes valg af komponenter eller fremstillingsmetoder, som får dårlig omtale, eksempelvis en giftig komponent i børnelegetøj eller et produkt, som er fremstillet under dårlige arbejdsforhold. Produktfiaskoer på performanceniveauet kan skyldes, at produktets performance ikke lever op til forbrugernes forventning eller klarer sig dårligt i tests sammenlignet med andre produkter; eksempelvis et softwareprogram med lange svartider, eller en sko som går op i limningen efter kort tids brug. Produktfiaskoer på oplevelsesniveauet kan skyldes, at forbrugere ikke finder produktet smukt at se på eller rart at bruge; eksempelvis en kjole i et utraditionelt design, som ikke falder i forbrugernes smag, eller en mobiltelefon med et brugerinterface, som forbrugere finder for kompliceret. Produktfiaskoer på klassifikationsniveauet kan skyldes, at produktet giver associationer, som stiller produktet i et utilsigtet lys med en negativ effekt; eksempelvis en spisebordsstol, som leder tanker hen på en børnestol, eller en ketchup hvis grønne farve ikke associeres med ketchupsmag. Sidstnævnte eksempel (Heinz EZ Squirt) samt flere af historiens største produktfiaskoer er beskrevet af Giang og Goldman (2011).

Empiriske undersøgelser

I forbindelse med studiet beskrevet af Haug (2013) blev de otte designere interviewet omkring artiklens tema. De otte designerne var fordelt på fire, som primært arbejdede med industrielt design (herunder møbler), to tøjdesignere, en skodesigner og en tekstil/industriel designer. Designerne blev bedt om, ud fra deres erfaring, at komme med eksempler på årsager til, hvorfor designs kan blive opfattet som dårlige. Valget af designere som informanter er begrundet med, at disse i sær-

deleshed har et kendskab til designeres ekspertise og den kommunikation, som finder sted under designprocessen og kan trække designet i forskellige retninger. Interviewene viste dog også, at designerne i høj grad var opmærksomme på faktorer, som kunne påvirke opfattelsen af et design, efter at dette er blevet omsat til et færdigt produkt. Sådanne indsigter stammede dels fra egne erfaringer og dels fra andre, såsom designerne, markedsføringsansatte og sælgere. Ud fra dette kan årsager til, at produktdesigns kan blive opfat-

	Konstruktion	Performance	Oplevelse	Klassifikation	
I n d r e f a k t o r e r	Designer	Manglende kendskab til komponenter, samlinger og produktionsmetoder	Manglende kendskab til målgruppens performance krav	Manglende forståelse af målgruppens præferencer	
	Producent	Krav om billige komponenter, samlinger og produktionsmetoder	Krav om lav kostpris på bekostning af performance	Designkrav uden kendskab til målgruppens præferencer	
	Markedsanalytikere	Misvisende markedsanalyser i relation til målgruppens holdninger til bestemte komponenter, samlinger og produktionsmetoder	Misvisende markedsanalyser i relation til målgruppens performancekrav	Misvisende markedsanalyser i relation til målgruppens præferencer	
Y d r e f a k t o r e r	Komponentleverandører	Brug af komponenter, som ikke svarer til det aftalte og medfører negativ omtale	Ændringer i forhold til designspecifikationen, som medfører dårligere performance	Ændringer i forhold til designspecifikationen, som medfører dårligere produktoplevelse	
	Produktionsenhed (intern/ekstern)	Brug af komponenter og samlinger eller produktionsmetoder, som ikke svarer til det aftalte og medfører negativ omtale	Ændringer i forhold til designspecifikationen, som medfører dårligere performance	Ændringer i forhold til designspecifikationen, som medfører dårligere produktoplevelse	
	Markedsføringsenhed	Dårlig markedsføring i relation til komponenter, samlinger eller produktionsmetoder	Dårlig markedsføring i relation til performance	Dårlig markedsføring i relation til produktoplevelse	Dårlig markedsføring i relation til associationer
	Konkurrenter	Introduktion af produkt med billigere eller bedre komponenter, samlinger eller produktionsmetoder	Introduktion af produkt med bedre performance	Introduktion af produkt, som giver bedre oplevelse	Introduktion af produkt, som producerer bedre associationer
	Teknologi-producenter	Introduktion af ny teknologi, som muliggør produkter med billigere eller bedre komponenter, samlinger eller produktionsmetoder	Introduktion af ny teknologi, som muliggør produkter med bedre performance	Introduktion af ny teknologi, som muliggør produkter der giver en bedre produktoplevelse	Introduktion af nye teknologier som muliggør produkter der producerer bedre associationer
	Myndigheder	Ændrede regler eller anbefalinger, som forbyder eller giver dårlig omtale af anvendte komponenter, samlinger eller produktionsmetoder	Ændrede regler eller anbefalinger, som medfører dårlig omtale af performance	Ændrede regler eller anbefalinger, som påvirker produktoplevelsen negativt	Ændrede regler eller anbefalinger, som producerer negative associationer til produktet
	Forbrugere	Uforudsete holdninger til komponenter, samlinger eller produktionsmetoder	Uforudsete forventninger til performance	Uforudsete præferencer i forhold til produktoplevelse	Uforudsete referencer, som producerer negative associationer
	Medier	Negativ omtale af komponenter, samlinger eller produktionsmetoder	Negativ omtale af performance	Negativ omtale af produktoplevelse	Omtale, som giver negative associationer

Tabel 1. Årsager til opfattede "dårlige designs" i de fire dimensioner

tet som dårlige, opdeles i to kategorier: (1) indre faktorer: aktører som direkte kan influere produktets endelige udformning; og (2) ydre faktorer: aktører som kan have betydning for, hvordan et produkt opfattes. Eksemplerne, givet af designerne i relation til de fire niveauer af produktfokus, kunne organiseres under 11 dimensioner, opdelt på fem indre faktorer og seks ydre faktorer. De 11 dimensioner kombineret med de fire niveauer af designfokus resulterer i 44 typer af forklaringer på, hvorfor et nyt produkt kan blive opfattet som havende et dårligt design.

Disse forklaringstyper er vist i Tabel 1.

Diskussion og konklusion

Interviewene med de otte designere illustrerede anvendeligheden af Haugs (2013) fire niveauer af designfokus med henblik på at forstå, hvorfor nogle produkter bliver opfattet som værende dårligt designet. Mere specifikt ledte dette udgangspunkt til identifikation af 44 typer af sådanne årsager fordelt på fem indre faktorer (aktører, som kan påvirke produktets udformning) og seks ydre faktorer (aktører, som kan påvirke, hvordan produktet opfattes).

Klassifikation af årsager har to anvendelsesformer i forhold til at undgå produktfiaskoer: et kendskabsbaseret og et analyserende. I det kendskabsbaserede perspektiv kan klassifikationen medvirke

til at give en bredere forståelse af de mulige faldgruber, som et designprojekt står foran. Denne indsigt kan medvirke til undgåelse af visse problemer, idet relevante typer af risici bliver identificeret og gives den fornødne fokus. Rent konkret drejer det sig om at overveje de 44 faktorer for at sikre, at produktet opnår den fornødne kvalitet (indre faktorer), at markedsføringen af produktet tager højde for relevante aspekter (første ydre faktor), og at være opmærksom på relevante udviklinger hos forskellige grupper, som kan få en negativ indflydelse på, hvordan produktet opfattes (sidste fem ydre faktorer). I det analyserende perspektiv kan klassifikationen bruges til at analysere fejlslagne produktlanceringer, hvorved årsagerne til et produkts manglende succes kan identificeres. Hermed kan virksomheden forebygge, at lignende situationer opstår igen. Fremtidig forskning skal dog yderligere undersøge brugen af klassifikationen i sådanne processer med henblik på at kunne sige noget mere sikkert om dens anvendelighed.

Referencer

- Chiesa, V. & Frattini, F. (2011). Commercializing technological innovation: Learning from failures in high-tech markets. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 437-454.
- Giang, V. & Goldman, L. (2011). Overhyped products that completely flopped in the past 20 years. *Business Insider*, Jul. 12, 2011, <http://www.businessinsider.com/overhyped-product-failures-2011-7?op=1>, set Sep. 17, 2013.
- Hartley, R.H. (2005). *Marketing Mistakes and Successes*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Haug, A. (2013). A framework of product design foci. J. Molitrie, K. Keränen, W. Liu & K. Miller (Eds.), *Proceedings of Cambridge Academic Design Management Conference 2013* (Paper 5). Cambridge, UK: University of Cambridge.
- Hlavacek, J., Maxwell, C. & Williams Jr., J. (2009). Learn from new product failures. *Research Technology Management*, 52(4), 31-39.
- Kempf, D.S. (1999). Attitude formation from product trials: Distinct roles of cognition and affect for hedonic and functional products. *Psychology & Marketing*, 16(1), 35-50.
- Kim, K.M. & Lee, K.P. (2010). Two types of design approaches regarding industrial design and engineering design in product design. D. Marjanovic, M. Storga, N. Pavkovic, & N. Bojetic (Eds.), *Proceedings of DESIGN 2010, 11th International Design Conference, Dubrovnik, Croatia* (pp. 1795-1806). Zagreb, Croatia: Design Society.
- Lindstrom, M. (2006). Watch and learn in the world's toughest market. *Asia's Media & Marketing Newspaper*, Aug. 8, 2006, s. 23.
- Phillips, P. (2013). Product success and failures. *Coatings World*, 18(1), 20-21.
- Macneill, K.H. (2012). 4 Keys to successful launches. *Profit*, 30(6), s. 47.

Grænseobjekter i et design- og salgsperspektiv

Hvad er det muligt for mig at købe fra denne leverandør, hvilke slags problemer kan de hjælpe mig med, og hvad skal min relation til dem være? Spørgsmål af denne type kan være almindeligt forekommende, når en indkøber mødes med en potentiel samarbejdsvirksomhed, der tilbyder en række servicebaserede ydelser. Men hvordan kan de to parter i fællesskab skabe et troværdigt overblik over leverandørens ydelser, og den værdi de kan skabe for indkøberens virksomhed? Denne artikel ser på, hvordan de to parter kan anvende såkaldte grænseobjekter i deres forhandlinger, som et middel til at forstå hinanden bedre. Grænseobjekter blev introduceret som et begreb indenfor sociologien i 1980'erne af Susan Star, og defineres som objekter, der kan fungere som en brobygger mellem forskellige parter og tillade alle at byde ind med deres viden og ideer. Begrebet har især vundet indpas indenfor designfeltet, hvor det bruges til at beskrive, hvordan designere kan diskutere udviklingen af nye produkter med andre aktører gennem modeller og skitser. Denne artikel giver eksempler på den traditionelle forståelse af grænseobjekter i designprocesser, og hvordan dette perspektiv i stigende grad anvendes i forhold til salgsprocesser mellem virksomheder med en servicebaseret relation.

Grænseobjekter i designprocesser

Inden for designfeltet har grænseobjekter siden 1980'erne været forbundet med produktudvikling, og hvordan de forskellige faggrupper der er involveret i denne proces kan forbedre deres kommunikation. I designprocesser af denne type kan en række forskellige grænseobjekter anvendes såsom skitser, tekniske tegninger og forskellige fysiske repræsentationer af produktet. Sidstnævnte anvendes ofte i forhold til diskussioner med andre aktører og går som regel under betegnelsen, en prototype. Prototyper kan have forskellige grader af detaljer og færdiggørelse, og de kan give de involverede aktører mulighed for at bidrage med deres viden på forskellige stadier i designprocessen. Interaktionen med prototyper er primært fokuseret på at teste eller kommentere på specifik-

tioner for produktet i udviklingsfasen, og de involverede aktører vil typisk være medlemmer af designteamet, repræsentanter fra andre dele af virksomheden eller udvalgte repræsentanter fra slutbrugersegmentet. Inden for designlitteraturen findes der en række eksempler på beskrivelser af denne slags processer. F.eks. påpeger Leonard-Barton (1991), at grænseobjekter såsom prototyper kan anvendes til at overvinde sproglige barrierer i designprocessen, og hjælpe de forskellige parter til at forstå hinanden. Perry & Sanderson (1998) mener at prototyper kan afsløre uoverensstemmelser i et team om det konkrete projekt, fordi en fysisk repræsentation angiver, hvad der bliver diskuteret, og kan peges på, tales om eller skitseres på. Endelig påpeger Bucciarelli (2002), at grænseobjekter kan hjælpe mere tekniske orienterede faggrupper, til at bevæge sig væk fra en rent analytisk tilgang til innovationsprocessen og have en mere kreativ dialog med andre aktører.

Et nyere perspektiv på grænseobjekter inden for designfeltet er, at de kan anvendes bredere i innovationsprocesser indenfor virksomheder, og at de kan inddrage alle typer af medarbejdere i diskussionen af forretningsmæssige emner. I denne sammenhæng er det dog andre egenskaber ved et grænseobjektet, der kommer i fokus, end dem der knytter sig op imod anvendelsen af prototyper. Grænseobjekterne bliver således her benævnt under den brede betegnelse designværktøjer, der henviser til, at de kommer fra designerens traditionelle værktøjskasse, og nu blot bliver taget over i en anden sammenhæng. Dette kan for eksempel dreje sig om at bruge visualiserings- eller modelværktøjer i gruppediskussioner, uden deltagerne nødvendigvis har professionel designbaggrund. Denne type af grænseobjekter er generative og derfor velegnede til at udvikle nye ideer. I modsætning til en specifik prototype for et nyt produkt behøver deres udformning ikke, at have nogen direkte forbindelse til det emne der bliver diskuteret, da det i stedet er visualiseringens eller objektets metaforiske betydning der er væsentlig. Redström (2008) beskriver, hvordan grænseobjek-



ter der bruges i denne type designprocesser ofte er fremstillet til at se grove eller ufærdige ud, for at sørge for at de involverede aktører ikke diskuterer æstetik, men fokuserer på hvad objekterne kan repræsentere, i forhold til det forretningsemne der diskuteres. Han sammenligner grænseobjekterne med en rekvisit, der kan være med til at iværksætte en handling. Samme tanke gør sig gældende hos Brandt et al. (2008), der beskriver, hvordan deltagerne i en sådan dialog motiveres til at gøre de grove eller ufærdige objekter til deres egne ved at give dem mening og afprøve forskellige kombinationer.

Et konkret eksempel på anvendelsen af grænseobjekter til at diskutere mere strategiske forretningsemner, udover produktudvikling, ses i arbejdet fra SPIRE forskningscenteret på Syddansk Universitet i Sønderborg. Her har forskere brugt forskellige taktile hverdagsobjekter, såsom forskellige typer af værktøj og legetøj, til at generere nye ideer til forretningsmodeller igennem workshops med deltagelse af både virksomheder samt deres leverandører og kunder (Buur et al. 2013). Denne proces har gjort at aktører uden en erhvervsøkonomisk baggrund, og det medfølgende ordforråd, har kunnet være en del af diskussionen, ved at bruge objekterne som en metafor der konkretiserer deres tanker om forretningsmodellens forskellige elementer. Således kan aktørernes forståelse af et begreb, såsom virksomhedens kunderelationer, specificeres igennem udvælgelsen af enten en kæde med mange led, eller en hurtig sportsvogn som repræsentation.




Ud fra de ovennævnte typer kan følgende hovedtræk ved anvendelsen af grænseobjekter indenfor designfeltet udledes. Grænseobjekter beskrives som værende forskellige former for objekter, der kan fungere som en brobygger mellem forskellige aktører og professioner. De kan være et bindeled mellem forskellige faglige sprog, ved at være et centrum for en forhandling, som aktørerne kan pege på, transformere og give deres egen mening. Dermed er det muligt at se uenigheder og skabe

nye ideer. Grænseobjekter har indenfor designfeltet hidtil primært været brugt til intern produktudvikling i virksomheder, men anvendes nu også til dialog om en bredere vifte af innovationsaktiviteter med både interne og eksterne aktører.

Grænseobjekter i salgsprocesser

I forhold til salgsprocesser har der endnu kun været et sparsomt fokus på grænseobjekter. Forskere inden for marketingsfeltet er dog i stigende grad opmærksom på, at kompleksiteten i en servicebaseret relation kræver nye former for interaktion mellem de involverede parter. I modsætning til en traditionel udvekslingsproces mellem to virksomheder med fokus på bestemte fysiske varer, hævdes det at servicebaserede relationer omhandler en vedvarende samskabelse af værdi mellem parterne. I forhold til salgsprocessen er konsekvensen af dette ifølge Haas et al. (2012), at den øgede kompleksitet betyder mere fokus på aspekter, såsom facilitering af interaktioner, opnåelse af gensidige forståelser og skabelsen af fælles mening imellem parterne.

En visualisering af den serviceydelse, der bliver diskuteret i en salgsproces, kan derfor være et meget specifik grænseobjekt i forhold til at forstå den værdi, der skabes imellem to virksomheder. Dette er indenfor salgslitteraturen blevet beskrevet af Kindström et al. (2012), der påpeger, at visualisering kan spille forskellige roller i forhold til hvilket emne, der diskuteres. De beskriver, hvordan forskellige typer af ydelser kræver forskellige visualiseringsstrategier, samt at service- og relationsbaserede visualiseringer er mere komplekse, end visualiseringer der vedrører produkter. I salgsprocesser mener de, at den mest effektive strategi til at kommunikere værdien af en ydelse er, at benytte visualiseringer der både kan anvendes til dokumentation og idegenerering. Blocker et al. (2012) beskriver, hvordan sælgere er placeret ideelt i forhold til at oversætte kundens behov til serviceydelser af høj værdi, grundet deres adgang til viden om kundens forretning. Her kan visualisering på salgsmøder, i form af 'white-boarding', anvendes

Kontekst	BtB	BtC	BtB
Fokus	Samskabelse af værdi	Produkt a specifikationer	Forretningsmodeller
Grænseobjekt	Visualisering 	Prototyper 	Objekter 
Proces	Salg	Produktudvikling	Innovation

Figur 1: Eksempler på forskellige typer af grænseobjekter nævnt i artiklen og de processer de anvendes i.

som en platform til at udvikle viden om kunden.

Et konkret eksempel på anvendelsen af visualisering kan ses hos revisionsfirmaet KPMG i København. Her har man startet en afdeling for strategisk visualisering med seks såkaldte grafiske facilitatorer, der kan deltage i salgsmøder og skabe store tegninger af dialogen på mødet. Dette hjælper revisorerne til at kommunikere værdien af deres komplekse serviceprodukter til deres kunder, men det kan også hjælpe parterne til at opdage nye potentielle kundebehov, når et projekts forskellige dele bliver specificeret igennem den grafiske repræsentation.

I figur 1 er de forskellige typer af grænseobjekter artiklen har nævnt illustreret. Som det ses indgår de nævnte grænseobjekterne i forskellige typer af processer og kontekster. Det er derfor relevant at se på, hvordan de erfaringer og tilgange man har fra den traditionelle anvendelse i produktudvikling, og det nyere brug i bredere innovationsprocesser, giver mening i forhold til en salgsproces. Der er således stor forskel på at deltage i en workshop, hvor alle involverede parter har del i et produkt under udvikling eller en åben drøftelse af, hvordan en virksomhed forretningsmodel påvirker kunde og leverandørrelationer, fremfor et møde hvor formålet er, at den ene part reelt skal sælge den anden en form for ydelse. Netop denne problemstilling vil være fokus for artiklens forfatters videre forskning indenfor det ph.d.-pro-

jekt, der har dannet grundlag for de perspektiver artiklen har fremlagt.

Konklusion

Grænseobjekter har været anvendt som begreb indenfor designfeltet i forhold til produktudvikling igennem en længere årrække. Her har der især været fokus på, hvordan prototyper af nye produkter kan fungere som grænseobjekter mellem forskellige aktører og hjælpe dem til at få et fælles sprog. I de senere år er begrebet også blevet anvendt til mere strategiske innovationsprocesser, hvor taktile objekter kan anvendes til at gøre abstrakte emner, såsom en forretningsmodel mere specifikt. I forhold til salgsprocesser har begrebet indtil videre kun været sparsomt beskrevet. Inden for servicebaserede industrier arbejder et stigende antal virksomheder dog med at bruge visualisering og grafiske facilitering på salgsmøder, for bedre at kunne forstå kompleksiteten og mulighederne i relationen til den anden part. Der er dog stadigvæk få reelle forskningsmæssige resultater fra sidstnævnte kontekst, og der eksisterer en række åbne spørgsmål i forhold til overførelse af principper fra de to andre kontekster. I hovedtræk er egenskaberne ved grænseobjekter, at de kan anvendes som:

- En brobygger mellem forskellige faggrupper, og et bindeled mellem forskellige faglige sprog.
- Et centrum ved en forhandling, som de involve-

rede aktører kan pege på, transformere og give deres egen mening.

• Et værktøj til at afsløre uoverensstemmelser såvel som idegenerering.

Litteratur

Brandt, E., Messeter, J., & Binder, T. (2008). Formatting design dialogues – games and participation. *CoDesign*, 4(1), 51–64.

Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., & Sager, J. K. (2012). The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 15–28.

Bucciarelli, L. L. (2002). Between thought and object in engineering design. *Design Studies*, 23(3), 219–231.

Buur, J., Ankenbrand, B., & Mitchell, R. (2013). Participatory business modelling. *CoDesign*, 9(1), 55–71.

Haas, A., Snehota, I., & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94–105.

Kindström, D., Kowalkowski, C., Nordin, F. (2012). Visualizing the value of service-based offerings: empirical findings from the manufacturing industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 538–546.

Leonard-Barton, D. (2010). INANIMATE INTEGRATORS: A Block of Wood Speaks. *Design Management Journal (Former Series)*, 2(3), 61–67.

Perry, M., & Sanderson, D. (1998). Coordinating joint design work: the role of communication and artefacts. *Design studies*, 19(3), 273–288.

Redström, J. (2008). RE:Definitions of use. *Design Studies*, 29(4), 410–423.

Et innovativt "Space" som en fleksibel ramme omkring brugerinddragelse og facilitering af designprojekter.

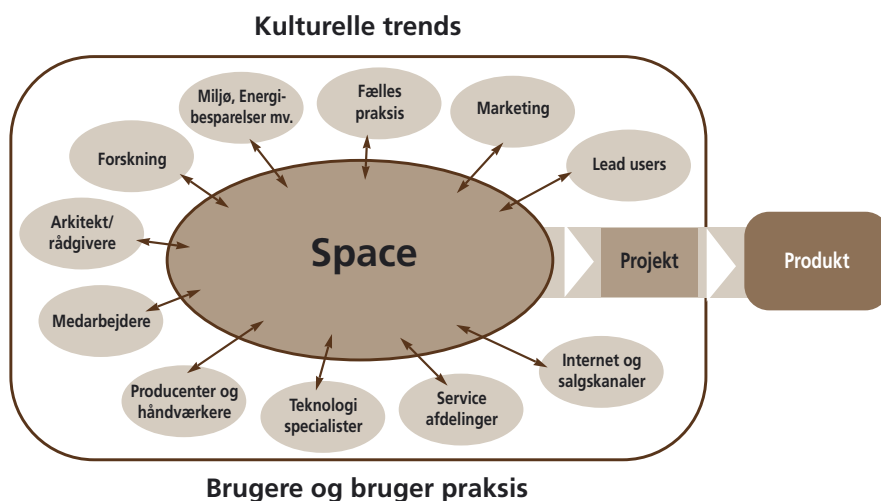
I de senere år har mange virksomheder fokuseret på at inddrage ekstern viden fra forskellige samarbejder, netværk, interessenter, eksperter og forskellige typer af brugere i deres interne udviklingsarbejde (Winch, 1987; Clausen, 2002). Dette kan eksempelvis indebære viden fra brugere, myndigheder, universiteter, forskere, leverandører og konkurrenter der tilbyder lignende og komplementære produkter (Thyssen et al., 2010). I dag er det derfor ikke usædvanligt, at virksomhederne involverer andre i de interne processer og på samme tid er det ikke ualmindeligt, at de også deltager i forskellige eksterne idégenererende sessioner, workshops og netværksevents som en del af deres arbejde med innovation (Storvang, 2012).

Et space som en generisk ramme model

Nyere forskning omkring organiseringen af innovationsprocesser taler om at processen kan karakteriseres ved en lang række aktører og aspekter, der skal iscenesættes, styres og kontrolleres i en innovativ proces med henblik på at skubbe til processen i det spændingsfelt, der ligger mellem brugere/brugergruppe praksis og kulturelle tendenser (Clausen og Yoshinaka, 2007). Denne organisering af processen kaldes et "Space", som er en generisk rammemodel for iscenesættelsen af processen. Herunder eksempelvis som en ramme omkring brugerinddragelse og facilitering af designprocesser (se figur 1).

Grundlaget for denne tankegang er, at de berørte parter kan mødes og bidrage med deres viden og forskellige synspunkter med henblik på at få en forståelse af, hvad der er behovene og værdierne i forhold til det der skal udvikles. Baseret på ideen om dette innovative "Space", vil denne artikel udfolde rammen igennem tre forskellige cases, som har til formål at belyse hvordan spacet kan anvendes på forskellige måder. I artiklen vil der således blive diskuteret hvilken måde projektudviklere kan involvere og inddrage forskellige interessenter og brugerne i processen, afhængigt af formålet og den ønskede grad af involvering.

Til at illustrere forskellige måder hvorpå man kan inddrage brugerne i dette space, er der udvalgt tre casestudier fra byggebranchen. De tre casestudier er udvalgt med henblik på at afspejle forskellige typer af designprojekter og processer omkring udvikling af arkitektur, som på den ene side afspejler i hvor høj grad processen er udviklet som en åben eller en lukket proces, hvor brugeren har mere eller mindre indflydelse, eller på den anden side om der er få eller mange brugere involveret i processen. De tre cases er henholdsvis 1) et projekt omkring udvikling af gæsteboliger til et eksisterende udstillings- og kursuscenter, som er et projekt hvor der er rigtig mange brugere, hvoraf nogle af brugertyperne allerede er kendte, men samtidig ønsker man med projektet også at tiltrække nye bru-



Figur 1. En generisk ramme omkring brugerinddragelse og facilitering af designprocesser

gertyper, 2) et typehus projekt, hvor man på forhånd ikke kender brugerne og 3) en ny tilbygning til et eksisterende enfamiliehus, der er et projekt som indbefatter 5 kendte brugere.

Brugerinvolvering i byggebranchen

Det at udvikle et byggeri kan betegnes som en meget kompleks proces, hvilket eksempelvis skyldes at et byggeri kan have mange formål afhængig af brugerne og de øvrige interessenter (Clarke & Storvang, 2010). Der findes derfor ikke noget entydigt svar på form, funktion og design, og ligeledes skal det igen gå op i en højere helhed med de specificerede bygningsmæssige krav, konstruktioner og behov (Ivory, 2004). Det kræver inddragelse fra mange parter og ligeledes har mange forskellige interessenter måske også et ønske om at

blive inddraget, fordi byggeriet har indflydelse på dem. Og de mange forskellige parter, interessenter og brugere kan have mange forskellige motiver for hvad de vil med et byggeri. Samtidig kan de mange processer og beslutninger være vanskelige for ikke-professionelle aktører at forstå, og ligeledes kan et byggeri have mange forskellige udfald, afhængigt af hvem der er involveret i de forskellige processer. Men det betyder også at det, for at få samarbejdet mellem de mange parter og beslutningsprocesser til at flyde, kræver store mængder af information og data, som skal håndteres hvis det skal lykkes at lave et godt byggeri. Det betyder at byggebranchen skal være i stand til at håndtere disse mange forskellige situationer.

I forskningen har man også fundet at de professionelle aktører ofte er tilbageholdende med at ind-

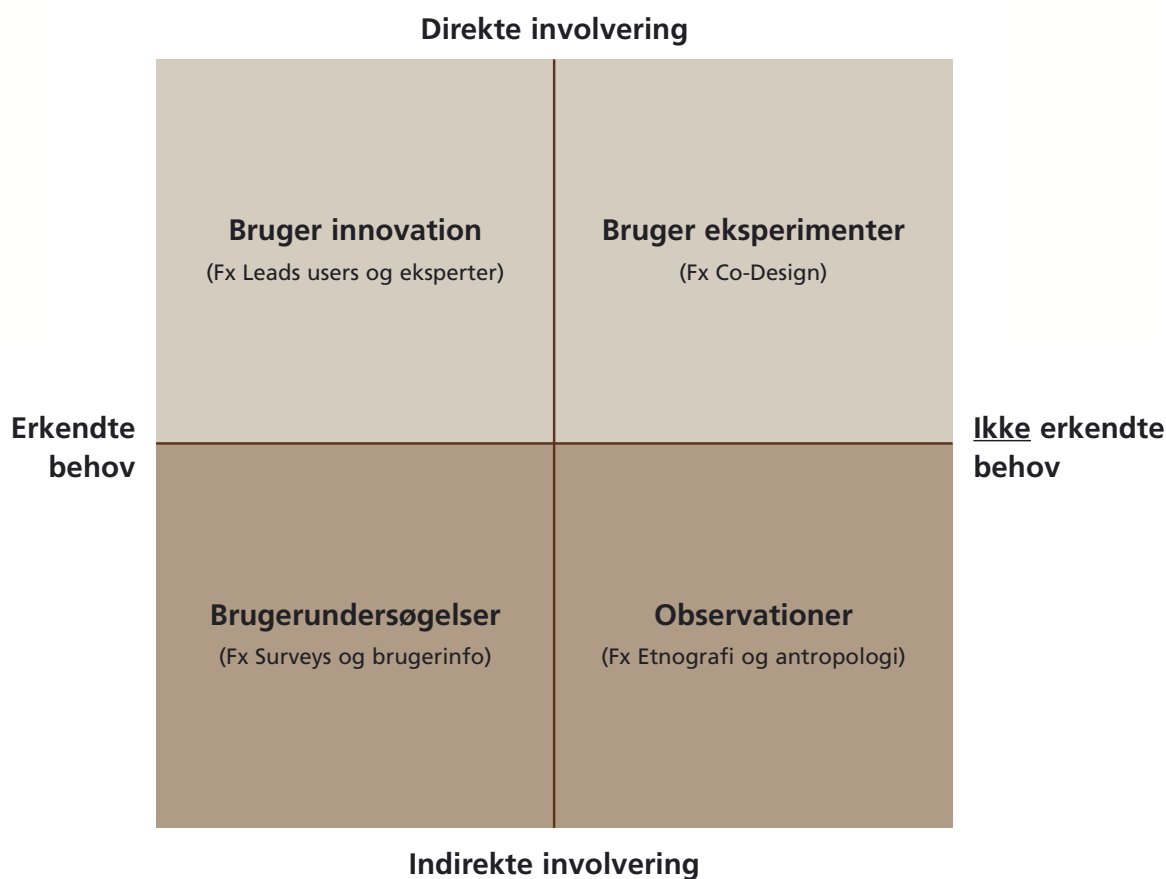
Praksis	Grad af brugerinvolvering	Perspektivet med praksis	
Høringsprocesser	Borgerinddragelse	Høres ved lov	Politisk/demokratisk
	Brugerproces	Høres eller spørges	Input
	Forbrugerproces	Spørgeskema	Præferencer
Bygherre rådgivning og inddragelse af konsulenter	Sikring af brugeres/bygherrens interesser	Professionalisering	
Arkitekt konkurrencer	En "skyggedans" med brugerne (Kreiner 2007)	Det bedste forslag vinder	
Partnering projekter	Dialog/samarbejde	Læring/effektivisering	
Studierejser	Formålsafhængig	Formålsafhængig (fx: læring, afklaring, inspiration)	
Programmering	Ingen fast tradition, men er ofte fastlagt inden arkitekten vælges	Fastlæggelse af rammerne for byggeriet	
Skitsering	Tradition for kun at inddrage insiders. I denne fase ønskes ofte afstand til brugerne	Der åbnes op for design-programmet og der sker innovation, udvikling og læring	
Kontrolleret indflydelse	Tilkøbs- og valgmuligheder	Kontrol	
Workshops	Inddrages	Eksperimenter	
Byggemøder	Dialog	Fremdrift og tilpasninger	
Modeller, mock-up og prototyper	Konkretisering af tanker	"Hands on" fornemmelse omkring det fremtidige	
Demonstrations- og prøvehuse	Test og afprøvning	Salg og udstilling	

Tabel 1. Oversigt over forskellige praksisser i byggebranchen.

drage brugerne. Brugerne bliver ofte involveret for sent og møderne er ofte organiseret for at overbevise dem, snarere end for at lytte til deres synspunkter (Ivory 2004). Endelig kan det ofte også være vanskelig at afgøre, hvem der er brugerne og derfor også hvem det er relevant at inddrage (Ivory 2004; Storvang 2012). I byggebranchen findes der allerede traditioner og en række måder, hvor man på forskellig vis mødes omkring udviklingen af et byggeri. Det indbefatter nogle gange mere eller mindre tilfældige møder med brugerne, som dog ikke er en systematiseret del af praksis. I tabel 1 er der en oversigt over forskellige praksisser i byggebranchen og hvilket perspektiv der er med de forskellige praksisser, hvor brugerne nogle gange er involveret i processerne.

Som det ses af tabellen er graden af brugernes involvering meget forskellig. Nogle gange spørges de om deres synspunkter. Andre gange er der nogle professionelle der har særlig kendskab til brugerproblematikkerne, der repræsenterer brugernes synspunkter. De kan også involveres mere direkte i udviklingsprocessen, eller de kan for eksempel få oplistet nogle valgmuligheder blandt hvilke de kan vælge.

En måde at se graden af brugernes forskellige involvering på kan ses i figur 1, som viser forskellige typer af brugerinvolvering.



Figur 2. Typer af brugerinvolvering. Tilvirket fra (Bisgaard and Høgenhaven 2010)

Som det ses af figuren afhænger de forskellige typer af brugernes involvering af, om brugerne intern involveres direkte eller indirekte, eller om de har erkendte eller ikke erkendte behov, som det så er nødvendigt af identificere eller udvikle. For at gøre det må man gå i yderligere dialog med brugerne for at forstå, hvad der er deres behov og ligeledes må brugerne måske også afprøve sig frem til, hvad der er det rette for dem i en for form for fælles læringsproces. Man kan derfor beskrive det som at der er behov for at etablere en social proces for at kunne identificere, udvikle og forstå disse forskellige behov.

En måde at beskrive og stimulere en sådan social proces på, er at skabe et space som det er illustreret i figur 1, hvor de forskellige aktører som eksempelvis arkitekter, bygherren, brugerne og andre interessenter mødes, interagerer, udveksler værdier og udvikler fælles forståelser for det der skal udvikles. Ligeledes kan denne ramme omkring brugerinddragelse og facilitering af designprojektet betragtes som en ramme for det der skal ledes og koordineres omkring udviklingen af projektet.

De tre cases

I de tre cases som indeholder henholdsvis 1) et

projekt omkring udvikling af gæsteboliger til et eksisterende udstillings- og kursuscenter, 2) et typenhus projekt og 3) en ny tilbygning til en eksisterende enfamiliehus, kan man også se at dette space bliver forvaltet på forskellige måder. Dette afspejles blandt andet i hvordan brugerne involveres i de forskellige typer af byggeprojekter.

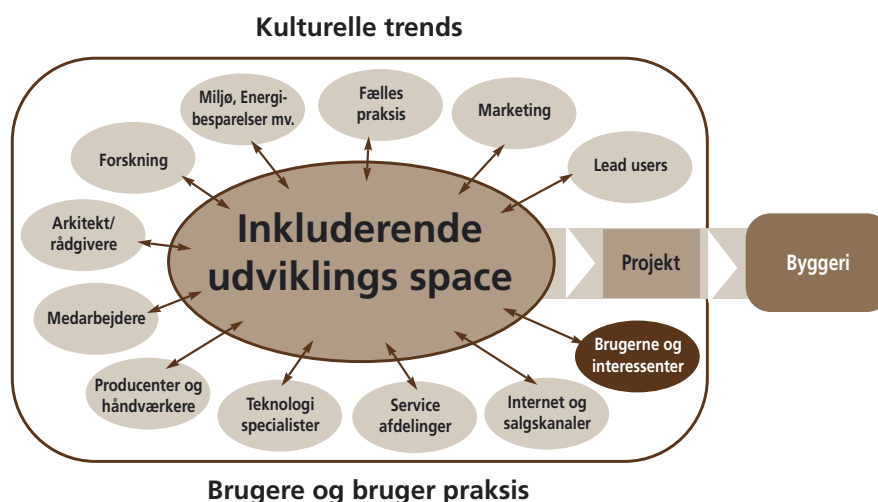
Det inkluderende space

I den første case omkring gæsteboligerne, så kunne man betegne det som et "inkluderende space" (se figur 3) idet brugerne er involveret i selve processen og udviklingen af projektet.

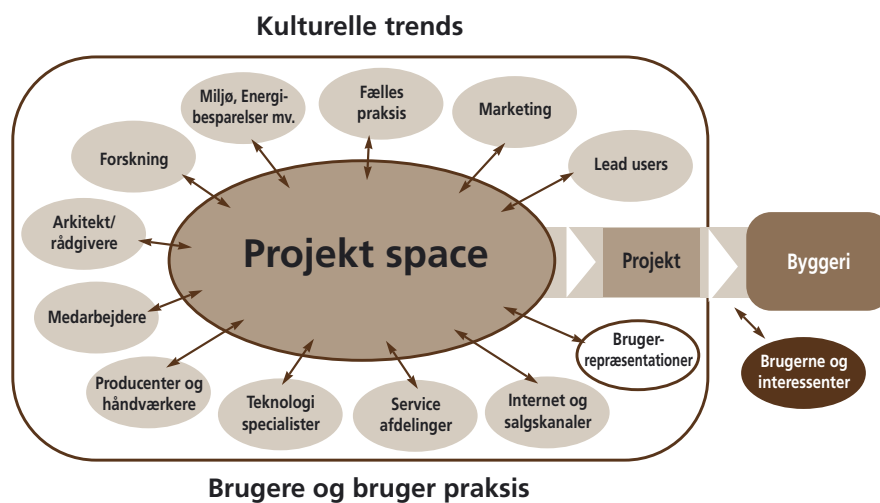
Brugerne er her inviteret med ind i processen til en række workshops som har til formål at få afdækket, hvad der er de forskellige brugeres værdier og holdninger til det der skal udvikles. Ligeledes arbejder de på lige fod sammen med arkitekter og andre rådgivere med at udvikle hvad der er byggeriets grundlag, hvad det skal indeholde og hvordan det nye gæstebolig projekt skal spille sammen med de øvrige udstillings- og konferencet faciliteter.

Et projekt space

Den anden case, som er udviklingen af en serie typenhus kunne man betegne som et "projekt spa-



Figur 3. Et inkluderende udviklings space



Figur 4. Et projekt space

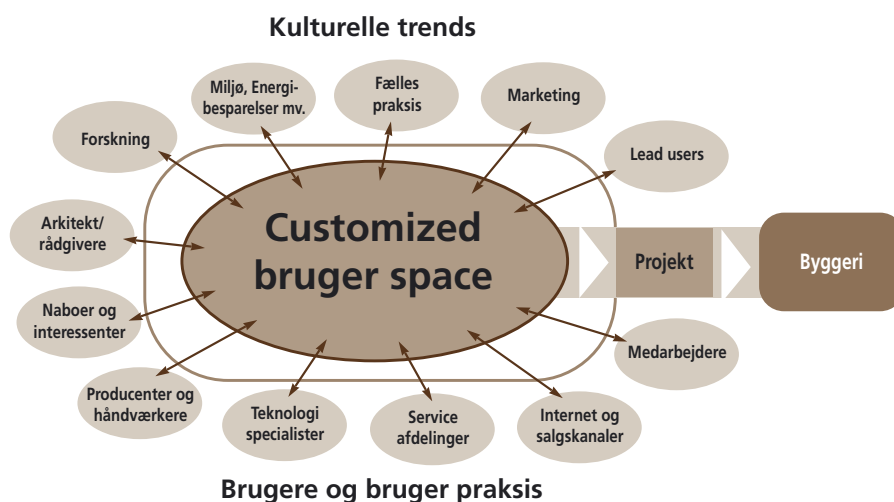
ce” (se figur 4) idet brugerne her ikke er inviteret med i selve udviklingsprocessen.

Det der er kendetegnet ved denne type af space er at brugerne og brugernes synspunkter her er repræsenteret af nogle af de professionelle aktører. I den konkrete case har man dog lavet nogle valgmuligheder, som brugere på et senere tidspunkt har mulighed for at vælge imellem inden man går i gang med at opføre deres konkrete typehus. Det

kan for eksempel være i forhold til om de vil have den ene eller anden type køkken eller gulvbelægning. Ligeledes kan der være tale om at brugerne har mulighed for at vælge nogle tilkøb som eksempelvis kan være ovenlys vinduer eller specielle og dyrere materialer mv.

Et customized space

Endelig i den tredje og sidste case, som er udviklingen af et enfamiliehus til en helt konkret fami-



Figur 5. Et customized bruger space



lie, der består af en mor og far samt tre børn, kunne man tale om et customized space (se figur 5) idet deres projekt er udviklet og skræddersyet helt specifikt til deres situation, behov og ønsker for hvad projektet skal indeholde.

I den konkrete case betyder det at brugere så at sige er sat helt i centrum for det der skal udvikles. Ligeledes har projektet været under konstant udvikling og også løbende efter man er gået i gang med at opføre tilbygningen. Dette er blandt andet sket fordi brugers behov ændrede sig inden huset blev færdig, blandt andet fordi de fik at vide at de ventede barn nr. 3. I det konkrete tilfælde har man derfor valgt at tilrette byggeriet efter at brugerne har fået nye behov, også selv om man allerede var gået i gang med at bygge.

Forskellige typer af innovative spaces

De tre cases er meget forskellige hvad angår vilkårene for brugers involvering i projekterne. De tre cases illustrerer forskellige måder på, hvordan de professionelle arbejder med brugeren.

- Projekt space
- Inkluderende udviklings space
- Customized bruger space

Dette er illustreret i figur 6, som viser at de tre spaces spænder fra stort set ingen brugerinvol-

ring til projekter med meget brugerinvolvering, og de er dermed eksempler på hvordan spacet kan anvendes på forskellige måder i innovationsprocessen.

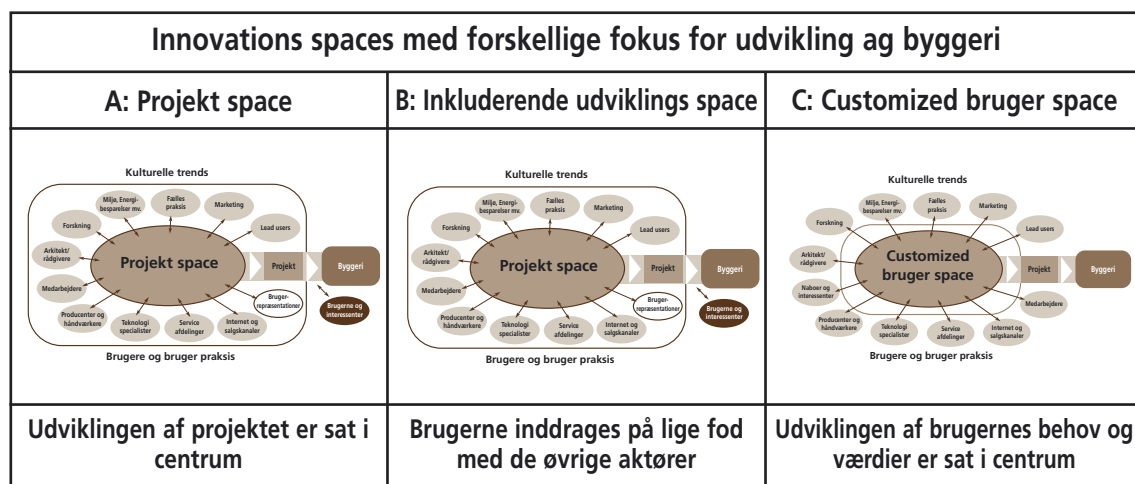
Modellen er dermed ikke statisk og de tre cases kan derfor betragtes som eksempler på tre forskellige måder at konstituere rum for dialog mellem forskellige aktører i byggeriet, da dette kan ændre sig fra projekt til projekt. Spaces der skal udvikles og iscenesættes skal derfor være i overensstemmelse med hvad der er formålet. Endelig har de tre cases også vist at de er forskellige afhængigt af, hvilken fase af projektet brugerne involveres og i hvilken grad brugerne ønskes involveret.

Konklusion

Forskningen omkring innovative "spaces" tyder på, at det kan anvendes som en fleksibel ramme omkring brugerinddragelse og facilitering af designprojekter, som er illustreret i de tre cases omkring udviklingen af arkitektur.

I forhold til byggeriet så viser artiklen at der i forbindelse med designprocessen kan anlægges forskellige strategier for hvordan brugerne kan inddrages i faciliteringen af processen og hvordan brugerinvolveringen skal foregå.

De tre spaces kan dermed betragtes som forskelli-



Figur 6. Forskellige spaces for brugernes involvering.

ge strategier der har forskellige grader af brugerinvolvering:

Space A: Udviklingen af projektet er her i centrum. Der er meget lidt brugerinvolvering og brugerne figurerer perifert som hvad der er de professionelle forestillinger om brugernes behov og værdier.

Space B: Der er et inkluderende innovativt space, hvor brugerne inddrages på lige fod med de øvrige aktører for at diskutere og udvikle, hvad der er værdierne omkring udviklingen af det der skal bygges.

Space C: Brugen af behov og værdier, er her sat i centrum for udviklingen af projektet.

Men disse grader af brugerinvolvering kan også betragtes som forskellige niveauer for hvordan brugerne kan involveres. Det første niveau er at brugerne ikke er involveret direkte i projektet og her er man derfor nødsaget til enten at søge informationer omkring brugerne. Det kan eksempelvis være gennem brugerundersøgelser eller observationer af brugerne. Om det er det ene eller andet kan man vælge afhængig af om brugerne har erkendte eller ikke erkendte behov, som de kan artikulere. Eller man kan som det er valgt i casen omkring udviklingen af typehuset, gøre brug af de professionelle viden omkring brugerne i udviklingen af det konkrete design, således at brugerne først sent i projektet får direkte indflydelse på forskellige tilkøbs- eller valgmuligheder som de kan vælge imellem. Det andet niveau er hvor brugerne er direkte involveret i udvikling af projektets design, og her kan brugernes behov igen være erkendte eller ikke erkendte. Men uanset det ene eller det andet så er det muligt at inddrage brugerne i udviklingen af det der skal designes gennem forskellige co-creation processer, hvor det enten handler om at brugerne er eksperter på det de ønsker, eller at brugernes viden omkring det de ønsker skal udvikles i en fælles læring sammen med de professionelle. I dette niveau er brugerne således på en og anden måde integreret i udviklingsprocessen som det eksempelvis ses i gæstebolig ca-

sen, hvor brugerne er inkluderet i designarbejdet. Men også i casen omkring enfamiliehuset, hvor brugerne anses som helt centrale eksperter på det de ønsker udviklet. I forhold til de forskellige brugerinvolverings metoder er den ene metode derfor ikke bedre end den anden, idet det mere handler om strategiske overvejelser og hvad man ønsker at opnå i den konkrete kontekst, i forhold til spørgsmålet om brugerinvolvering.

Det innovative space kan dermed være med til at strukturere både strategiske og ledelsesmæssige beslutninger for hvordan et designprojekt skal udvikles, og ligeledes giver det eksempelvis arkitekten, byggeledelsen eller bygherren mulighed for at overveje hvordan brugerne skal inddrages i projektet. Men også hvordan der kan åbnes op for processen så forskellige aktører kan inddrages. Et innovativt space kan derfor ikke anvendes som afslutning eller lukning af en problematik fordi fortolkningen af problematikken fortsætter, idet den flyttes ud af rummet og videre ind i et nyt space, hvor de professionelle aktører kva kompleksiteten må tage de nødvendige beslutninger i forhold til hvad det er muligt at gennemføre. Og ligeledes afstemme det der er udviklet i det innovative space ud fra nogle overordnede betragtninger om hvad der kan lade sig gøre i forhold til projektrammen.

Men det dét innovative space derimod ikke kan sige noget om, er hvem der skal inddrages, hvordan dialogen skal foregå og hvilke ting (eksempelvis dokumenter, tegninger, modeller, mock up ect.) der er involveret i dialogen i det innovative space.

Endelig kan man sige at de forskellige spaces kan opstå forskellige steder i projektet afhængig af hvilken fase projektet er i, og hvad der er formålet med det der skal skabes en dialog omkring. Ligeledes kan man i de enkelte faser også gøre strategiske og ledelsesmæssige overvejelser omkring hvilke aktører, interessenter og brugere der skal involveres i de enkelte faser på det ønskede tidspunkt.



Referencer:

- Bisgaard, T. and C. Høgenhaven (2010). Creating new concepts, products and services with user driven innovation. Oslo, Norden, Nordic Innovation Centre.
- Clarke, A. H., & Storvang, P. (2010). How can you involve users when you do not know who they are? Paper presented at the IPDM Conference, Murcia, Spain.
- Clausen, C., & Yoshinaka, Y. (2007). Staging socio-technical spaces: translating across boundaries in design. *Journal of Design Research*, Vol 6, Nos. 1-2: 61-78.
- Clausen, L. (2002). Innovationsprocessen i byggeriet. Fra idé til implementering i praksis. Kgs. Lyngby, PhD-Thesis. DTU Byg, Danmarks Tekniske Universitet.
- Ivory, C. (2004). Client, User and Architect Interactions in Construction: Implications for Analysing Innovative Outcomes from User-Producer Interactions in Projects. *Technology Analysis & Strategic Management*, 16(4), 495-508.
- Storvang, P. (2012a). Brugerinddragelse i byggeriet - Med særlig fokus på det arkitekttegnede boligbyggeri. PhD degree, University of Southern Denmark, Kolding.
- Storvang, P. (2012b). Iscenesættelse af faciliteringsprocessen, CESFO Årsrapport 2012, Center for entreprenørskab og småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet, Kolding
- Thyssen, M. H., Emmitt, S., Bonke, S., & Kirk-Christoffersen, A. (2010). Facilitating Client Value Creation in the Conceptual Design Phase of Construction Projects: A Workshop Approach. *Architectural Engineering and Design Management*, 6(1), 18-30.
- Winch, G. (1987). The construction firm and the construction process: the allocation of resources to the construction project. in Lansley, P- and Harlow, P (eds.) *Managing construction worldwide, proceedings, vol. 2: Productivity and Human factors*, E&FN Spon, London.

Designkapaciteten i mindre danske virksomheder

D2i - Design to innovate - Analyseenheden

Design er en af de mest langtidsholdbare konkurrenceparametre, danske virksomheder kan tage i brug i den intensiverede internationale konkurrence. Det vidner det eksportboom, de danske møbelklassikere står overfor i disse år, om. Det støttes af mere håndfast viden fra målinger, som Erhvervsstyrelsen har foretaget gennem årene, senest i 2011.

Også EU og OECD er blevet opmærksomme på de potentialer, design rummer for virksomheder i de industrialiserede lande, som er trængt i pris- og omkostningskonkurrencen fra de fremstormende BRIK-lande (European Commission, 2012; OECD, 2013). Men her samles opmærksomheden om den værdi, design kan have som drivkraft for virksomhedernes innovation.

Design indtager med andre ord flere forskellige roller som konkurrenceparameter. For det første den traditionelle rolle, som en differentieringsparameter i virksomhedens marketingmiks. For det andet som en innovationsdrivende parameter, hvor de tekniske muligheder kombineres og bøjes til brugernes behov – og ikke omvendt. For det tredje som en relationstrategisk parameter, hvor design spiller en – ofte overset – rolle som fundament for konceptuel vidensdeling med kunder, leverandører og andre interessenter, hvor målet er at skabe 'fodslaw' i det værdiskabende net-værk, som virksomheden er lejret i. Som sådan kan design også medvirke til at skabe exitbarrierer for samarbejdspartnere af kritisk værdi. IKEA er et godt eksempel på dette.

Problemet er blot, at mange – specielt mindre virksomheder – ikke har opdaget, hvor vigtig og facetteret en konkurrenceparameter design kan være. Det kan skyldes mange ting.

For det første vil flere virksomheder - med større eller mindre ret - anføre, at det nok ikke lige gælder deres virksomhed. Og det er da også rigtigt, at for nogle virksomheder - i kraft af deres karakter eller den kontekst, de arbejder i - vil design kun vanskeligt kunne være en central konkurrenceparameter.

For det andet er der en udbredt og forældet opfat-

telse af, hvad design er og kan. Form og funktionalitet er stadig væsentlige differentieringsparametre, men i disse år, hvor virksomhederne presses på deres evner til at skabe innovation og nye forretningsmuligheder, indgår designfaglige koncepter og fremgangsmåder også som vigtige ingredienser i opskriften på innovationsledelse. Som sådan kan man, kort fortalt, se design både som et middel til differentiering og positionering i markedet og som en drivkraft for innovation.

Det leder frem til det tredje punkt og vores ærinde med denne artikel: En virksomheds nytte af design afhænger af den kapacitet, den har til at opbygge og implementere design i virksomheden, samt ledelsens evne til at bringe design i spil i den kontekst, hvori den arbejder. Design har med andre ord både strategiske og ledelsesmæssige implikationer.

Formålet med denne artikel

Det er svært at vise, endsige måle, en virksomheds designkapacitet. Alene af den grund at der indgår mange komponenter, og fordi der ikke er én bestemt kombination af de valgte komponenter, som peger på den optimale kapacitetsprofil. Der er så at sige mange veje til Rom.

Når vi alligevel vover et øje og opstiller en beta-model, som har til formål at vise konturen af virksomhedens designprofil, skyldes det flere forhold, som uddybes i det følgende.

Efter en kort præsentation af Designkapacitetsmodellen, gennemgås modellens anvendelsesmuligheder. I den sammenhæng forklares også, hvorfor vi arbejder med modellen som en såkaldt betaversion. Artiklen afsluttes med et eksempel på vores brug af modellen, hvilket naturligt leder til et par refleksioner over de begrænsninger, som modellen selvsagt har.

Præsentation af Designkapacitetsmodellen

Ideen til udviklingen af modellen har to kilder.

Den ene er Erhvervsstyrelsens arbejde med designtrappen, som viser forskellige trin for virksomheders brug af design (i 2003, 2008 og 2011). Designtrappen giver imidlertid ikke nogen forkla-

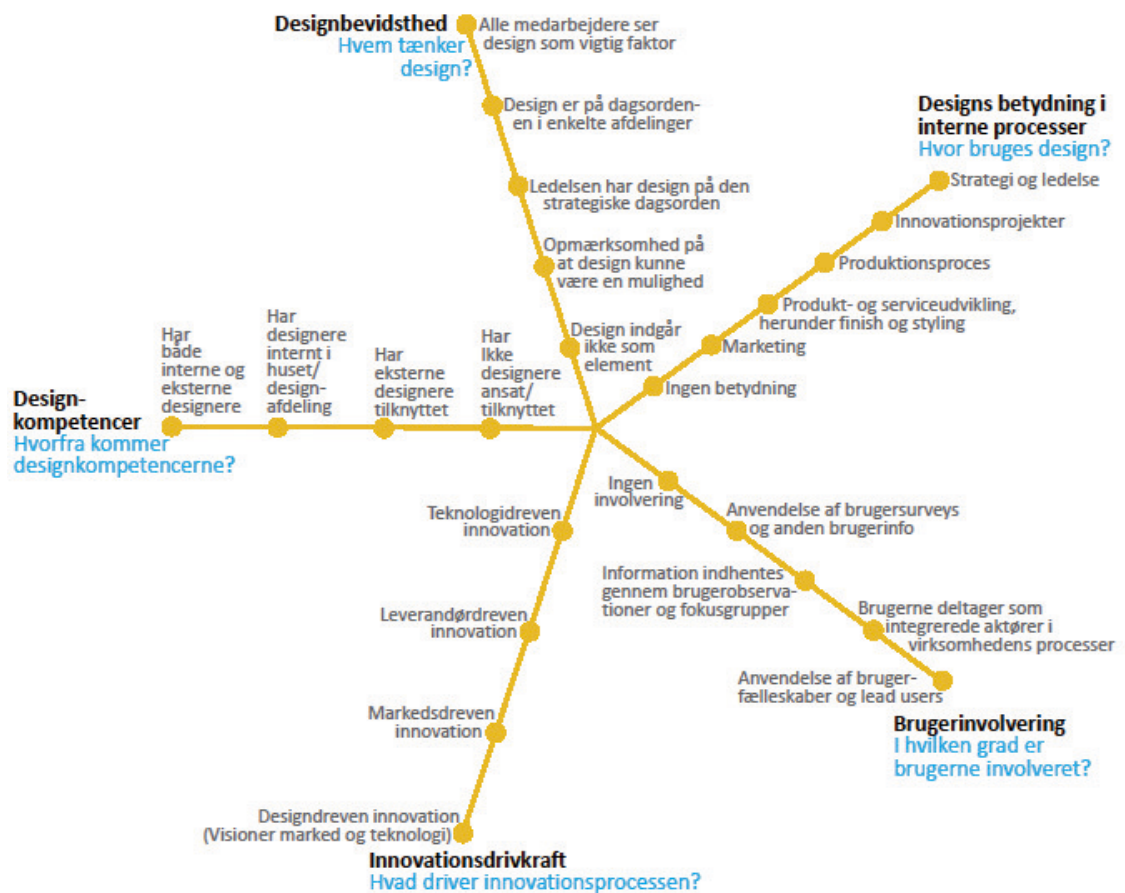


ring på, hvad der ligger bag en given placering på trappens trin. Derfor ser vi et behov for en dybere forståelse af, hvad der karakteriserer de ledelsesmæssige og organisatoriske forhold i virksomhederne på hvert af trappens trin. Hvad er det, som gør, at de står på et givet trin, og hvad skal der til, for at de flytter sig fra ét trin på trappen til et andet? Man kan sige, at Designtrappen har været en kilde til forundring: Hvad er variationen og dynamikken bag de statiske billeder, Designtrappen viser?

Den anden kilde har vi fundet i et arbejde præsenteret af Heskett og Liu (2012) i forbindelse med en undersøgelse af kinesiske virksomheders designpraksis. Som grundlag for deres stort anlagte undersøgelse, har de konstrueret en designkapacitetsmodel, som har inspireret vores arbejde, om end formålet med modellen afviger fra deres. Det

har også ledt til betydelige afvigelser i model-lens konstruktion. Men vi har haft et øje til deres model for at sikre, at der på udvalgte, men centrale, punkter kan drages sammenligninger af designpraksis i danske og kinesiske virksomheder.

Det er et gennemgående træk i samfundsvidenskabelig forskning, at teorier og modeller er partielle, dvs. et udtryk skabt af de teoretiske briller, der bruges, og den del af den mangfoldige virkelighed, som inddrages. Det gælder også i dette tilfælde. Som sådan er Designkapacitetsmodellen et resultat af en selektionsproces, hvor datafangst og konsultative såvel som analytiske formål har haft stor vægt. Vores mulighed for datafangst er knyttet til de intensive casestudier, som D2i Analyseenheden gennemfører, og de mange designkonsultationer, som D2i Udviklingsenheden gennemfører. Designkapacitetsmodellen er først og



Figur 1. Designkapacitetsmodellen – betaversion • Kilde: Jensen, et al. (2013).

fremmest en samtalemodel, hvor konsulent og virksomhedsrepræsentanter bruger modellen som grundlag for en samtale om status, ønsker og udviklingsveje.

Den danske model er baseret på fem overordnede temaer. De udgør fundamentet for den designpraksis, som præger virksomheden og brugen af design. De fem temaer er:

- Virksomhedens designkultur. Hvor udbredt er bevidstheden om design i virksomheden og hvorfra kommer motivationen til at inddrage design?
- Designs forankring i organisationen. Hvor er design aktiv i virksomhedens processer? Hvor udbredt og dyb er forankringen i organisationen?
- Brugerinddragelse. Hvordan er brugerne engageret i virksomhedens udviklingsprocesser? Er de informanter eller aktivt inddraget i udviklingen af

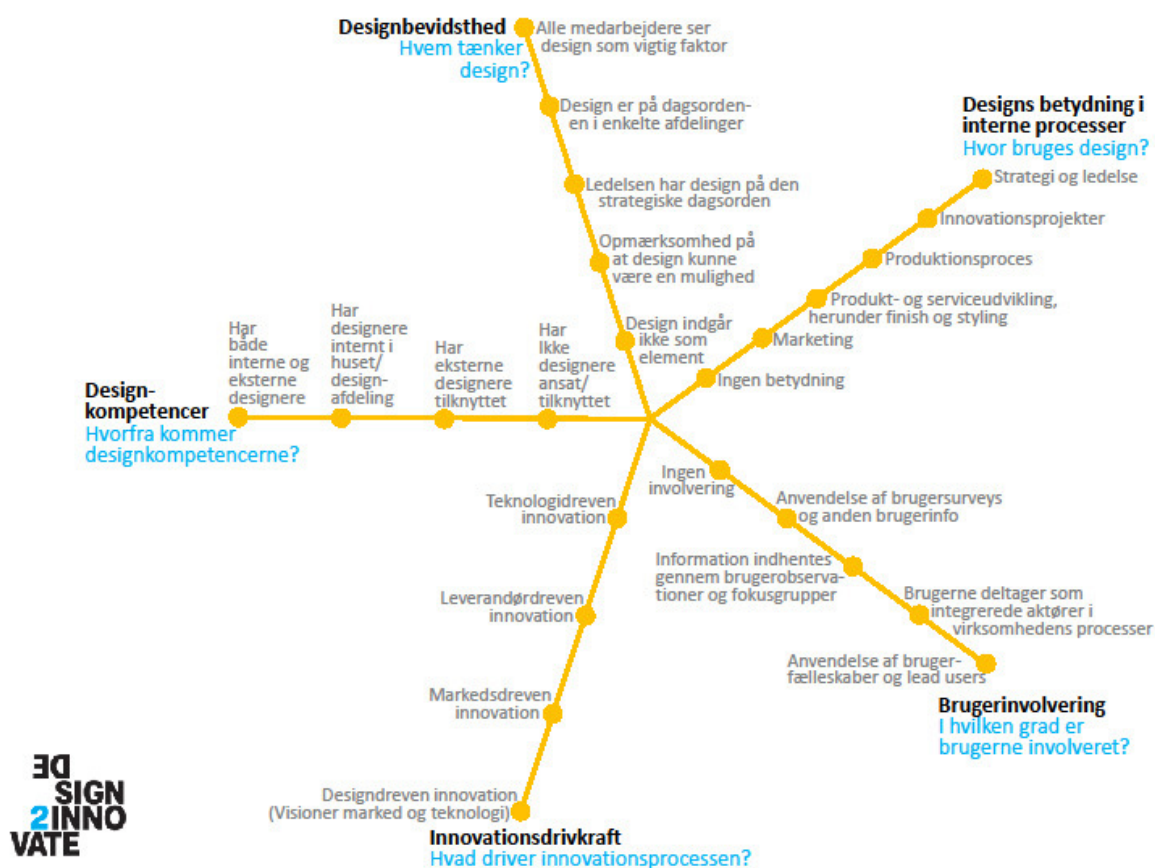
nye produkter og serviceydelser?

- Innovationsperspektiv. Hvad ser virksomheden som den centrale drivkraft for innovation – fx det teknologiske regime, leverandører, markedspektiver eller design?
- Designkompetencer. Får virksomheden sine designfaglige kompetencer i markedet ved ansættelse eller begge dele? Bruges overhovedet designere?

En mere detaljeret beskrivelse og forklaring af modellen kan findes i det anførte Working Paper fra D2i - Design to innovate eller i analyseenhedens konferencepapir (Storvang, et al., 2013).

Hvorfor en betaversion?

Det er IBM, som har lanceret termen alpha og beta release, hvor beta står for udgivelse udenfor organisationen med tests for øje. Google og andre har haft betaversioner kørende over meget lange



Figur 2. Nuværende og ønsket designkapacitet – virksomhed NN. • Kilde: D2i - Design to innovate



tidsrum. Derfor anvender vi termen betaversion her for at understrege, at der er tale om en førsteversion, og at vi forventer, at modellen udvikles yderligere på grundlag af feedback fra de aktører, som anvender modellen, hvad enten det er virksomheder, konsulenter eller offentlige organisationer. Det samme gælder analytiske formål, hvor vi på grundlag af konferencepræsentationer har fået respons fra forskere i Finland og Tyrkiet, som gerne vil anvende modellen – og modificere den til egne formål.

Modellens anvendelsesmuligheder

Designkapacitetsmodellen kan tjene flere formål. På den ene side kan det ses som en symbiotisk styrke, på den anden side ligger der en udfordring i at forene flere formål på samme tid. I det følgende introduceres de forskellige formål kort.

- **Samtalemodel.** Som udgangspunkt er Designkapacitetsmodellen udformet således, at den kan bruges som grundlag for samtaler om en given virksomheds designpraksis og de ressourcer, som virksomheden har etableret som grundlag for denne praksis. Som sådan kan modellen anvendes til at strukturere en samtale og bidrage til at afstemme fokus ledelse og designkonsulenter imellem. Det kan også bruges til fokuserede samtaler om, hvor virksomheden gerne vil hen, og hvor der i så fald skal sættes ind for at udbygge virksomhedens designkapacitet.

Det er væsentligt for D2i, at modellen kan danne grundlag for dialog om og studier af de strategiske og ledelsesmæssige mønstre, som gør sig gældende i de virksomheder, der deltager i designkonsultationer i D2i-regi. Modellen gør det også muligt for virksomhederne at pege på områder, hvor de ønsker at udbygge deres designkapacitet, og at indkredse temaer, som virksomhederne finder, har kritisk betydning for deres videre udvikling.

Endelig kan modellen bruges som grundlag for samtaler internt i organisationen.

- **Designprofiler.** Da der skal gennemføres op mod 100 designkonsultationer, giver brugen af modellen mulighed for at opbygge et ret omfattende grundlag for at analysere forskellige designprofiler blandt små og mellemstore virksomheder i Region Syddanmark.

- **Effektmåling.** Et af formålene med udviklingen af Designkapacitetsmodellen er at skabe et struktureret grundlag for at gennemføre effektmålinger på de designkonsultationer, som gennemføres i projektet. Det kræver opfølgende samtaler i de udvalgte virksomheder.

- **Designtrappens dynamik.** I sammenhæng med oplysninger om virksomhedernes placering på Designtrappens trin giver modellen mulighed for at få indsigt i forskellene på virksomhedernes designprofil på givne trin af Designtrappen. For det andet rummer det mulighed for at skabe et mere dynamisk billede af udviklingen i virksomhedernes designledelse end det komparativt statiske billede, Designtrappen kan give.

Modellen i arbejdstøjet – et eksempel

Figur 2 på næste side illustrerer med den blå linje de markeringer, som en af case-virksomhederne har givet for den aktuelle designkapacitet i virksomheden. Linjen afspejler således virksomhedens aktuelle designpraksis. Figurens røde stiplede linje markerer, hvor interviewpersonerne ønsker at styrke virksomhedens designkapacitet.

Som det fremgår, er der tale om en virksomhed med en betydelig kapacitetsopbygning, hvor design navnlig er knyttet til innovationsprocesserne – udviklingen af nye produkter og serviceydelser – og hvor designbevidstheden er knyttet til disse afdelinger. Som det også fremgår, ønsker virksomheden navnlig at styrke sin designkapacitet ved at udbrede designbevidstheden til hele organisationen og ved at arbejde strategisk med design.

Modellens begrænsninger

Kapacitetsmodellen har som alle modeller væsentlige begrænsninger. Nogle af begrænsningerne har ganske enkelt at gøre med selve modelbegrebet, nemlig at modellens styrke er, at de giver overskuelige, men også forenklede billeder af virkelighedens verden.

Derfor kan modellen ikke stå alene, hverken når det gælder grundlaget for virksomhedens interne overvejelser og rådgivning, eller når det gælder analyseformål. Den kontekst, virksomheden arbejder i, spiller sin rolle, ligesom den ressourcetsituation, virksomheden befinder sig i, også spiller en rolle.

For det andet er denne model baseret på samtaler på givne tidspunkter. Derfor er modellens validitet afhængig af subjektive vurderinger på individniveau – altså hvem man taler med i organisationen. Men modellens validitet afgøres også af et intersubjektivt element. Heri ligger en afhængighed af, om opfattelser på individniveau er lejret i et kollektivt værdisæt, som har rod i hele virksomheden, afdelingen eller den projektgruppe, som interviewpersonen indgår i. Dette problem kan bl.a. imødekommes ved at gennemføre samtaler med flere personer i forskellige funktioner i virksomheden.

Endelig er modellen statisk, idet den kun giver et øjebliksbillede af den praksis og kapacitets-opbygning, som virksomheden har. Der er imidlertid tale om størrelser, som ikke ændrer sig 'over nigt'. Samtidig kan det statiske billede suppleres med et mere dynamisk indtryk på flere måder. Blandt andet ved at indtegne opfattelser af, hvor virksomheden satser på at udbygge sin designkapacitet, ved at indtegne forventninger til en nærmere angivet fremtid, eller ved at gennemføre et tidsrækkestudie.

Konklusion og perspektiver

Det er vores håb, at Designkapacitetsmodellen kan udvikle sig til et godt ledelsesredskab internt i

den enkelte virksomhed, ligesom vi sammen med designerne i D2i - Design to innovate arbejder på at styrke modellens visuelle udtryk og anvendelighed i de kommende konsultationer med virksomhederne.

Samtidig kan Designkapacitetsmodellen give os et mere nuanceret indtryk af såvel de strategiske som de ressource- og ledelsesmæssige forskelligheder, som ligger bag virksomhedernes placering på givne trin på Designtrappen. Dermed giver det håb om, at vi kan komme et par skridt videre i vurderingerne af de mange facetter, der præger den rolle, design spiller som innovativ drivkraft og samarbejdsskabende element på den ene side og som differentieringsfaktor i den internationale konkurrence på den anden – ikke helt uafhængige – side.

Slutteligt ser vi et oplagt perspektiv i at anvende modellen til sammenlignende studier af virksomheder i forskellige lande. Før det kan komme på tale, skal modellen dog konsolideres i en bred kreds af forskere. Det sker ikke 'in a fraction of a moment'.

Referencer

- Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003) Designs økonomiske effekter, København.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008) Design skaber værdi – udbredelse og effekter af design, København.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen & FORA (2011) Danske virksomheders brug af design 2011, København.
- European Commission (2012) Design for Growth and Prosperity, European Design Innovation Initiative, DG Enterprise and Industry. Bruxelles.
- Heskett, J. and Liu, X. (2012) Models of Developing Design Capacity: Perspectives from China. International Design Management Research Conference, Boston, 8-9 August.
- Jensen, S.; Christensen, P. R.; Mikkelsen, K. D.; Storgaard, M.; Storvang, P. (2013) Målinger af virksomhedernes designkapacitet og designpotentiale, Working Paper 01-2013, Syddansk Universitet, Kolding
- OECD (2013) Summary Report – The OECD Expert Workshop on Measuring Design, Paris.
- Storvang, P.; Jensen, S.; Christensen, P. R.; Storgaard, M. (2013). Facilitating Innovation through Design in a Danish Context – a framework for design capacity. 2nd Cambridge Academic Design management Conference, 4-5 September 2013, University of Cambridge





En analyse af designanvendelse i seks danske SMV'er

Det er meget forskelligt i hvor høj grad virksomheder gør brug af design i deres forretninger. Små og mellemstore virksomheder har generelt en lavere anvendelsesfrekvens af design end i de større virksomheder. Men hvis SMV'erne i højere grad inddrager designfaglige metoder og værktøjer, både i deres formgivning men også til støtte for deres innovation og forretningsudvikling, vil der kunne skabes vækstpotentiale (Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2003, 2008; DME, 2009; Erhvervs- og Byggestyrelsen og FORA, 2011).

Det er imidlertid afgørende, om virksomhederne er bevidste om og har kapacitet til at udnytte det potentiale, design rummer for deres innovation og vækst. SMV'ere har ikke de samme ressourcer at trække på som større virksomheder, ligesom der også vil være forskelle på den palet af kompetencer, der kan sættes i spil. Endelig vil der ofte være store forskelle på hvad virksomhederne prioriterer eller kan være tvunget til at prioritere, som eksempelvis driftmæssige effektivitetshensyn eller innovationsudvikling af nye produktgenerationer. I denne artikel vil der blive set på hvordan virksomhedernes designanvendelse kan analyseres og visualiseres. Det sker gennem en analyse af seks casestudier, der er udvalgt med maksimum variation i forhold til deres størrelse og virksomhedens grad af internationalisering. Casene repræsenterer således: 1) Tre produktionsvirksomheder og 2) Tre designkonsulenter eller forhandlervirksomheder.

I artiklen anvendes en nyligt udviklet designkapacitetsmodel, der er udviklet under projektet Design2innovate (Jensen et al. 2013; Storvang et al. 2013) til at diskutere virksomhedernes designanvendelse og de styrker og svagheder, som er forbundet hermed. Ved en virksomheds designkapacitet forstås de faglige og ledelsesmæssige kompetencer og erfaringer, der er til rådighed i virksomheden, samspillet mellem disse ressourcer, samt den måde hvorpå de bringes i spil for at styrke virksomhedens innovationsprocesser.

I artiklen vil der yderligere blive diskuteret hvordan virksomhederne kan få større bevidsthed om mulighederne for at ændre deres design potential.

Der vil blive set på hvordan modellen kan bruges som samtaleredskab, dels af virksomheden selv og dels af udefrakommende aktører. Artiklen afsluttes med nogle betragtninger over analysens begrænsninger.

Virksomhedernes designanvendelse

Til at belyse virksomhedernes anvendelse af design, bruges designkapacitetsmodellen som er udviklet af projektet Design2innovate (Jensen et al. 2013; Storvang et al. 2013). Den overordnede ramme består af fem dimensioner, som er: 1) Design bevidsthed, der handler om hvem det er der tænker design i virksomheden?; 2) Design betydning i interne processer, der handler om hvor design er aktiv i virksomhedens processer?; 3) User engagement, der handler om hvordan brugerne er involveret i virksomhedens innovation?; 4) innovationsdrivkraften, der handler om hvad er det der driver virksomhedens innovation? og 5) Designkapaciteter, der handler om hvor virksomhedens designkapaciteter kommer fra? Så alle disse design relaterede spørgsmål er også spørgsmål, der er tæt forbundet med virksomhedens innovationsprocesser og deres bestræbelser på at skabe vækst (Se også artiklen "Designkapaciteten i mindre danske virksomheder" i dette nummer af CESFO som præsenterer selve designkapacitetsmodellen)

For at demonstrere, hvordan seks forskellige virksomheder arbejder under forskellige betingelser med designkapacitet, vil der i tabel 1 blive illustreret hvilke forskellige roller design kan spille i forhold til virksomhedens innovationsprocesser. Dette er illustreret gennem de fem forskellige temaer, der relaterer sig til designkapacitetsmodellen og de parametre der her anvendes i målingen af hvordan virksomhederne bruger design.



Cases	Temaer der relaterer sig til virksomhedernes brug af design				
	Hvem er det der tænker design i virksomheden?	Hvor er design aktiv i virksomhedens processer?	Hvordan er brugerne involveret i virksomhedens innovation?	Hvad er det der driver virksomhedens innovation?	Hvor kommer virksomhedens designkapaciteter fra?
Produktionsvirksomheder					
Produktions virksomhed 1 Producent af fiber teknologi	På topledelsens strategiske agenda	I produktionsprocessen	Lead users, eksperter og specialistnetværk (Kunder er meget specialiserede !!! virksomheder)	Teknologi drevet	Intern design ingeniør
Produktions virksomhed 2 Producent af vævede tekstiler til hjemmet	Alle medarbejdere	I innovationsprocessen og i nogen grad på ledelsens strategiske agende	Fokusgrupper	Design drevet	Eksterne designere + en intern designafdeling som faciliterer processer med de eksterne designere
Produktions virksomhed 3 Udvikling og produktion af produkter og badeværelsesdesign	Design er nærværende i specielle afdelinger	I innovationsprocessen og i nogen grad på ledelsens strategiske agende	Lead users, eksperter og specialist netværk	Markeds- og design drevet	Interne designere
Designkonsulent eller forhandler					
Designkonsulent eller forhandler 1 Indretning og designevent virksomhed	På topledelsens strategiske agenda	Innovationsprojekter	Tæt udviklet i Co-design med kunderne	Designdrevet	Intern designer
Designkonsulent eller forhandler 2 Kundetilpassede indretninger af varevogne	Alle medarbejdere	Produktudviklingsfasen inklusiv finish og styling	Tæt udviklet i Co-design med kunderne	Designdrevet	En ikke trænet intern designer
Designkonsulent eller forhandler 3 Forhandler af campingvogne og telte, herunder værksted og reparation af vogne	Design ses som en mulighed ud af flere	Marketing	Ingen engagement med nogle ustrukturerede observationer	Marked og underleverandør drevet	Ekstern marketing bureau

Tabel 1. Processer i virksomhederne som relaterer sig til virksomhedens brug af design

Cases	Designkapacitets spind i seks cases	
Virksomheds størrelse	Små virksomheder: Under 10 ansatte	Små og mellemstore virksomheder: Mellem 10 – 250 eller med en årlig omsætning på under 50mill EUR
Fokus på danske kunder		
Fokus på danske kunder men overvejer også internationale kunder		
Fokus både på national og international kunder		

Tabel 2. Designkapacitetsmodellen anvendt på seks forskellige virksomheder

De forskellige design temaer giver sig til udtryk på forskellige måder i virksomhedens brug af design. I tabel 2 er de fem forskellige temaer, som relaterer sig til virksomhedernes brug af design, indplaceret i designkapacitetsmodellen. Dette er anvendt til at skabe generelle billeder af hvordan de seks virksomheder anvender design, samt deres kapacitet til at arbejde med design.

Som det fremgår af illustrationerne, har de seks virksomheder markant forskellige profiler, som ikke alene kan tilskrives forskelle i deres størrelse eller grad af internationalisering. Eksempelvis ses det, at selvom virksomhederne ikke er decideret designdrevet kan design godt spille en stor rolle, både i forhold til om der findes designkompetencer i virksomheden og hvilke medarbejdere der

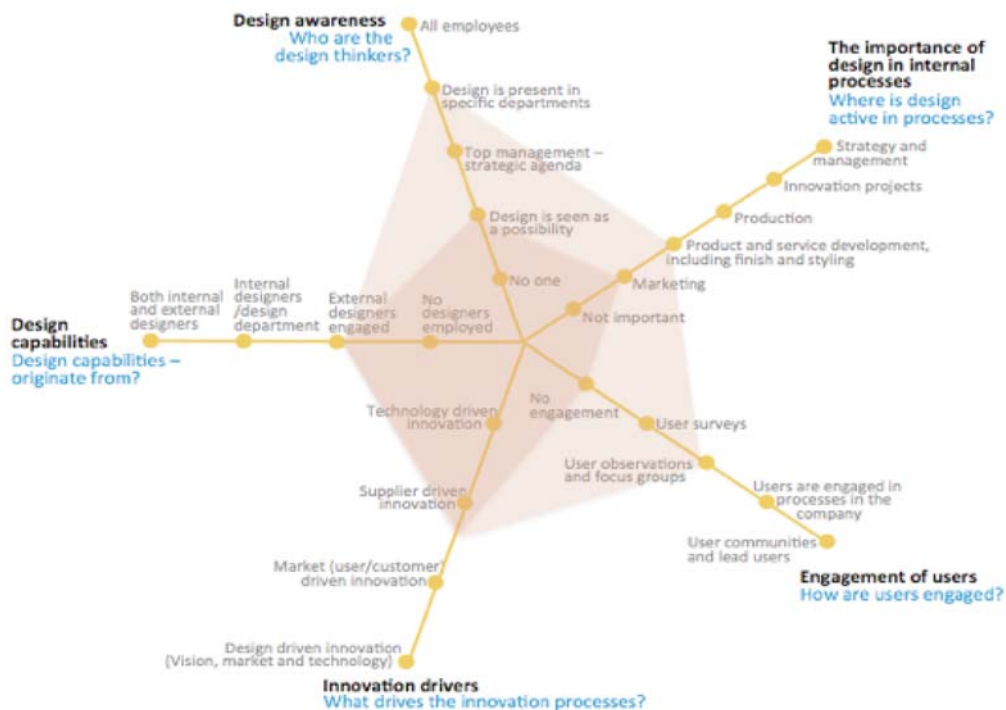
tænker design i virksomhederne. Her kan design eksempelvis spille en rolle i topledelsen eller forskellige afdelinger. Der kan eksempelvis være ansat designere i en afdeling, eller ledelsen har et strategisk fokus på design i den pågældende afdeling. I designkonsulent/forhandler virksomhed 3, spiller design som sådan ikke nogen særlig rolle for medarbejderne, men det anses dog som en mulighed blandt flere for at skabe mere omsætning, at nogle af medarbejderne kan have et øget fokus på dette. Men analysen af de seks virksomheder har også vist, at virksomheden kan have både interne og eksterne designere, og at de kan have begge dele på samme tid, som eksempelvis i produktionsvirksomhed 2. Dette kan for denne virksomhed indikere at det kan være nødvendigt at have interne designere ansat til at oversætte eksterne designernes forslag, mens de eksterne designere kan sikre fleksibilitet og fokusere på nye tendenser. Ligeledes viser casene, at design kan være aktiv i forskellige processer i virksomheden uden at den er decideret designdrevet, og endelig kan det også ses af de forskellige cases at forskellige typer af brugere kan være involveret på forskellig vis i virksomhedens innovations- og designprocesser.

Figurerne i tabel 2 repræsenterer således unikke visualiseringer af virksomhedernes forskellige designpraksisser. Disse visualiseringer er øjebliksbilleder af virksomhedernes designanvendelse. Billederne kan dermed ses som et visuelt samtaleredskab, der kan hjælpe med at fokusere diskussionen internt i virksomheden mellem medarbejderne og med eksterne strategiske partnere, som eksempelvis også kan repræsentere mulige design- og managementkonsulenter. På den måde kan billederne ses som dynamiske rammer for, hvordan virksomheden kan tage beslutninger om at bevæge sig frem og tilbage i forhold til deres nuværende designanvendelse, afhængigt af deres ønsker for fremtiden.

I forhold til analysen af virksomhedernes designpotentiale og deres ønsker om at ændre deres designkapacitet, kan det således være vigtigt at afklare, hvad der er deres innovations udgangspunkt

før man kan beslutte sig for, hvordan man vil bevæge sig i en anden retning i forhold til den nuværende position. Denne erkendelse kan være tæt knyttet til virksomhedens strategiske planer og for, hvordan virksomheden fremover skal ledes. Men det beskriver også hvor virksomheden er i forhold til hvor de sigter at være med hensyn til brugen af design. Hvis de er, hvor de ønsker at være, kan det betragtes som en succes, men hvis der er et stort misforhold, vil virksomheden stå overfor en række udfordringer. Dette er selvfølgelig set med virksomhedens øjne. Set i et samfundsmæssigt perspektiv, kan en virksomhed der er tilfreds med tingenes tilstand meget vel være et problem, hvis der i virksomhedens potentiale ligger et uudnyttet konkurrence, innovation og vækstpotentiale som knytter sig op til virksomhedens designkapacitet. På samme måde kan designkapacitetsmodellen også anvendes som et internt dialog værktøj, der uden tvivl vil resultere i forskellige billeder af virksomhedens aktuelle position og derigennem animere til samtaler til at fokusere punkter for enighed og uenighed. Det vil ligeledes blive synligt internt, hvor der er huller i virksomhedens strategi i forhold til den måde som den opfatter sig selv på, hvilket binder analysen med virksomhedens strategiske overvejelser.

Et eksempel på analysen i en af virksomhederne Virksomheden i eksemplet er en detailforhandler, der sælger fritids- og campingudstyr. Design har hidtil ikke været et centralt konkurrenceelement for virksomheden og indtil for nylig har der ikke været en bevidsthed om designs rolle i virksomheden. Den grundlæggende forståelse har været, at design er et anliggende for deres leverandører, da det er et spørgsmål om produkternes æstetik og funktionalitet. I løbet af det seneste år har virksomheden deltaget i forskellige initiativer i regionen Syddanmark omkring mere implementering af designtænkning i områdets virksomheder. I den forbindelse har ledelsen og nogle af medarbejderne deltaget i forskellige netværksbegivenheder, og de har også fået sparring fra et par konsulenter til at gennemføre en intern designworkshop omkring



Figur 1 viser, at der er områder, hvor design kan spille en anden rolle for virksomheden

virksomhedens kunder. Dette har ført til et øget fokus på designtænkningen, og virksomheden er nu i færd med at gøre flere tiltag i retning af en øget design fokus. Som det ses i figur 1 er der mørke område der hvor virksomheden befinder sig i dag, og det lyse område er der hvor virksomheden ønsker at bevæge sig hen i fremtiden.

I virksomheden er der således nu allerede blevet truffet foranstaltninger for at justere på forskellige serviceydelser, og dette er et område, hvor virksomheden ser potentiale for flere muligheder i forhold til design. Et supplerende potentiale ses også i virksomhedens forhold til kunderne og deres inddragelse i virksomhedens aktiviteter. Ligeledes ses netværk med ligesindede virksomheder, som samarbejdspartnere, for at skabe øget fokus på design og aktivitet med forskellige kundegrupper i form af idegenerering af events og marketing. Men først og fremmest er det vigtigt at skabe en større bevidsthed om designs potentiale for medarbejderne, og at få udviklet den ledelsesmæssige designværktøjskasse.

Konklusion

Analysen af virksomhederne viser at designpraksis er meget forskellig i de seks cases. Selvom design til en vis grad blev brugt i alle virksomheder, er ikke alle bevidste om den rolle design spiller i virksomheden. Det har været interessant at diskutere virksomhedens position med lederne, og for dem at visualisere deres situation, og ligeledes har det givet dem mulighed for at få et redskab til at diskutere hvordan de kan ændre deres nuværende situation.

I tre af de seks cases ønskede de at udvikle deres designkapacitet yderligere. I en af virksomhederne ønskede de at situationen skulle forblive status quo. Og i de sidste to cases, begge produktionsvirksomheder, ønskede de at stramme deres designkapacitet i forhold til brugernes indflydelse på produktet. I en af virksomhederne drøftede man således reduktion af aktiviteter på grund af driftsmæssige omkostninger. Og i det andet tilfælde havde virksomheden brug for at finde nye måder at formindske kundens indflydelse på produktets ydeevne, da kunderne er nogle af de store og le-

dende kunder på markedet. Virksomhedens ønske var derfor fortsat at inddrage kunderne, fordi de er eksperter og dermed spændende samarbejdspartnere, men på samme tid ønskede virksomheden også at blive frigjort fra nogle meget stramme kontraktlige begrænsninger fra kundernes krav og deres strenge specifikation.

Undersøgelsen af virksomhederne har således givet en kortlægning af virksomhedernes designpraksis. Det giver ledelsen en mulighed for at sammenligne sig med andre typer af virksomheder. Det kan også som en af virksomhederne udtalte, være interessant for en virksomhed som benchmarking eller for at se på tværs af flere virksomheder for at vurdere virkningerne af et initiativ. Rammen kan dermed bruges som et instrument til at fremme dialogen omkring en virksomheds designpraksis. Behovet for en sådan diskussion kan være på grund af strategiske overvejelser omkring den nuværende situation, eksempelvis ved at bruge modellen til at lave en gap-analyse, eller en visualisering af hvor virksomheden er i dag i forhold til hvor virksomheden gerne vil udvikle sin praksis i fremtiden. Denne kortlægning gennem modellen kan dermed udarbejdes intern i en virksomhed/afdeling, eller modellen kan anvendes sammen med eksternt konsulentarbejde for at klarlægge et gab og hvor virksomheden bør koncentrere sine bestræbelser for at opnå den ønskede designpraksis. Rammerne kan således bruges som dialogredskab både internt og eksternt. Men det analysen af virksomhederne ikke kan sige noget om, er hvordan de enkelte strategiske dispositioner konkret skal udføres i virksomhederne, hvilket efterlader et behov fra ledelsen for yderligere strategiske værktøjer til at kunne facilitere og implementere designaktiviteterne i virksomhederne. Ligeledes er denne analyse baseret på et meget begrænset antal cases, så det kan være vanskeligt at drage for mange konkrete antagelser på tværs af casene om hvorfor de er forskellige. Hvad betyder det at de er forskellige for de enkelte virksomheder? For at kunne sige noget konkret om dette, vil det fordre at der laves en række tilsvarende analyser af en større population af virksomheder.

Referencer:

- Design Management Europe (DME) (2009) The incorporation of design management in today's business practices – an analysis of design management practices in Europe, Rotterdam, Netherlands.
- Erhvervs- og Boligstyrelsen (2003) Designs økonomiske effekter, København.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008) Design skaber værdi – udbredelse og effekter af design, København.
- Erhvervs- og Byggestyrelsen & FORA (2011) Danske virksomheders brug af design 2011, København.
- Jensen, S.; Christensen, P. R.; Mikkelsen, K. D.; Storgaard, M.; Storvang, P. (2013) Målinger af virksomhedernes designkapacitet og designpotentiale Working Paper 01-2013, Syddansk Universitet, Kolding
- Storvang, P.; Jensen, S.; Christensen, P. R.; Storgaard, M. (2013). 2nd Cambridge Academic Design management Conference, 4 - 5. September 2013, University of Cambridge

Design2Network – fra fleksibel underleverandør til leverandørdreven innovation

Design som konkurrenceparameter

Mange underleverandører er klemte i konkurrencen med leverancer fra lavtlønsområder i fx Asien, som gør det vanskeligt at skabe vækst og fastholde arbejdspladser i Danmark. Flere undersøgelser peger dog på, at danske virksomheder kan styrke deres innovations- og konkurrenceevne ved at inddrage design som en central konkurrenceparameter (Erhvervs- & Byggestyrelsen, 2008). Disse undersøgelser siger dog ikke noget om, hvordan design kan bidrage til at styrke danske underleverandørers vækst gennem innovative bidrag til deres kunders udvikling. Det er netop formålet med Design2Network.

Forudsætningen for, at danske underleverandører kan skabe vækst og beskæftigelse er, at de i langt højere grad indtager nye roller i forhold til kunderne og bliver mere fokuserede på at afstemme egne og fælles mål for fx indtjening og udvikling. Det er der flere veje til. I et tidligere studie havde vi fokus på udviklingsorienteret samarbejde i leverandørsammenslutninger (Christensen et al., 2006). I projektet Design2Network arbejder vi i krydsfeltet mellem design, netværk og innovation. Projektet tager udgangspunkt i det, vi i Danmark kalder det udvidede designbegreb. Heri ligger, at design udover at omfatte æstetisk formgivning, også kan bidrage til at udvikle processer og systemer, der sætter forskellige interessenter i stand til at træffe vigtige beslutninger i forbindelse med fx innovation i netværk. I et netværksperspektiv taler vi også om den distribuerede designproces (Bang og Christensen, 2013), hvor aktiviteterne er spredt ud i flere virksomheder i forædlingskæden. Med den distribuerede designproces ligger en anerkendelse af, at den traditionelle designproces, hvor designeren løser en opgave (ofte internt i organisationen), mange steder må vige pladsen for en designproces, der udfoldes i relationer mellem underleverandører og deres kunder i et netværk. Et vigtigt output fra Design2Network er at udvikle en ny underleverandørmodel, som kan danne grundlag for projektets senere aktiviteter. I denne artikel diskuteres de muligheder og udfordringer, som danske underleverandører står overfor – og

dermed grundlaget for udviklingen af den nye model.

Udfordringer for danske underleverandørers rolle

Hvor den dominerende underleverandørprofil i dag er kendetegnet ved at være fleksibel og kundetilpasset, sætter dette projekt fokus på at styrke underleverandørers profil som innovative kundeudviklere og aktive i underleverandørdreven innovation. Artiklens udgangspunkt for at diskutere muligheder og udfordringer for danske underleverandørers rolle som innovative kundeudviklere er todelt. For det første har vi i projektets første fase indtil videre gennemført interviews med 6 underleverandører. Disse er valgt som typiske eksempler på danske underleverandører. For det andet afholdt vi ved opstarten af Design2Network (marts 2013) en workshop med håndplukkede virksomhedsledere og repræsentanter for brancheorganisationer fra de inkluderede brancher: tekstil, fødevarer, plast og rustfri stål. Tilsammen har interviews og workshop givet en grundlæggende forståelse for underleverandørernes positioner og dynamik i dagens Danmark, og sætter dermed rammerne for udvikling af en ny model for deres rolle som kundeudviklere.

På den indledende workshop fremhævede deltagerne særligt tre centrale spændingsfelter:

- 1) Danske underleverandører oplever en udfordring i at kunne agere både som leverandører af standardvarer – med krav om fleksibilitet og konkurrencedygtige priser – og som innovative, partnerskabsbaserede leverandører, hvor der skal afsættes tid og ressourcer til udvikling forud for og som forudsætning for salg. Denne dobbelte rolle udspiller sig ligeledes som en løbende tilpasning. Først udvikler kunde og leverandør i fællesskab, og efterfølgende mødes leverandøren af vedvarende krav om øget tilpasning i form af mere konkurrencemæssige priser.
- 2) Desuden opleves et behov for en løbende afstemning af samarbejdets fælles mål: ”når man udvikler sammen med kunder, så sker det jo rigtig mange gange, at man føler man har fået en fælles



forståelse for produktet og har fået det produceret – og så viser det sig, at det har man alligevel ikke” (virksomhedsleder i fødevarerindustrien). I samarbejdet mellem kunde og underleverandør, vil begge parter komme med hver deres interesser og mål for et udbytte. Disse egeninteresser former hver parts forventninger og handlinger i samspillet med modparten, og i forhandlingen om fælles mål for samarbejdet.

3) Som led i afstemningen er det én ting at opnå forståelse for og indsigt i kundens krav og specifikationer, noget andet er at sikre enighed om, hvornår specifikationerne er opfyldt. Det personlige møde og dialog fremhæves som afgørende her. Metoderne anvendt hertil varierer i form og type afhængigt af kompleksiteten i den fælles udvikling – om denne er relateret til enkelte komponenter eller flere sammenhængende elementer og processer. Ligeledes er det vigtigt løbende at udvikle på anvendelsen af metoder: ”man skal ikke falde i søvn på nogen metoder, som man har lært

for tre til fem år siden” (virksomhedsleder i fødevarerindustrien).

Samarbejdet mellem ordregiver og leverandør er ofte præget af, at kunden både efterspørger konkrete løsninger i form af produkter og teknologier, og muligheden for at trække på leverandørens viden og indsigt i konkrete områder. Ofte er det den konkrete samhandel, knyttet til et produkt eller en teknologi, der udløser betaling. Der er i mindre grad kutyme for betaling af træk på viden og kompetencer eller leverandørens assistance i fx innovationsprojekter. Desuden har mange virksomheder outsourcet deres produktionsgennemførende opgaver og dermed opstår der et øget behov for udvikling af relationer mellem aktørerne i netværket. Dette gælder ikke kun i relationerne mellem leverandører og kunder – men også i samarbejdet mellem leverandører og deres underleverandører.

I tabel 1 præsenteres projektets første resultater

Udviklingsopgaver	Key account	Designmetoder	Initiator	Netværk
Sengelinned og duge, frotté	Markedsteam (tvær-funktionelt)	Showroom, lookbooks, materiale-/produktpakker	Kundens efterspørgsel Markedsovervågning/ trends	Central placering i/ initierer netværk af leverandører og kunder
Strikkede metervarer, konfektion	Sælgere	Swatches (materialeprøver)	Variierer	Gensidig koordinering i værdikæden
Lifestyle brands One-stop løsning for kunden	Designer	Designbrief	Primært kundens efterspørgsel	Har opbygget stort leverandør-netværk i Kina
Vinduessystemer	Ingeniører udvikler, herefter videregives til salg	CAD-tegninger	Skærpede miljøkrav starter intern udvikling	Tæt bundet op på intern kunde Koordinerer med enkelte leverandører
Fødevarerrossist	Udvikler og/eller sælger	Mindset til fælles åben ideudvikling	Kunden	Bindeled mellem leverandører og kunder
Emballage til fødevarer	Afhænger af opgave	Håndprøver	Variierer	Bindeled mellem leverandører og kunder

Tabel 1: Seks danske underleverandører – anvendelse af designmetoder og forankring i netværket

med fokus på underleverandørernes arbejde med deres kunder: hvem varetager kundekontakten (key account), hvordan forgår kontakten (design-metoder), hvorfor initieres udviklingen (initiator) og hvor i netværket udspindes samarbejdet. Som det kan ses i tabellen, er der mange variationer imellem de seks virksomheder. En ny leverandørtypologi skal kunne rumme denne diversitet og foranderlighed. Specielt ser vi tre yderligere spændingsfelter, som vil bidrage til vores senere modeludvikling:

1) Underleverandørerne anvender mange forskellige designmetoder i samarbejdet med kunder og andre partnere. Nogle metoder er meget håndgribelige og knytter sig til konkrete prøver og produkter, andre er mere proces- og dialogbaserede: ”Hver gang vi starter et nyt projekt op, viser vi det visuelt gennem billeder og tale og prøver at iscenesætte det til ledelse, så de ved hvad de skal lave” (producent af Lifestyle Brands).

2) Der ses en tendens til opbrud i traditionen for at key accounts varetages af sælgerstyrken. Designere, udviklere og endog tværfunktionelle teams indtager nye og centrale positioner: ”Hos os smelter forskellige udviklingsprocesser sammen, hvor man arbejder integreret ud fra æstetiske forbrugertrends, samtidig med at man produktudvikler i forhold til de driftsøkonomiske og funktionelle krav, som produkterne skal leve op til” (Væveri).

3) Variationen i netværkskonstellationerne er mange. Nogle underleverandører agerer bindeled mellem flere aktører eller hele netværk af leverandører og kunder, andre knytter kunden tættere til sig, ved at opbygge stærk viden om slutmarkedet. Andre igen udvikler relationer til kunden, hvor koordineringen og udvekslingen af opgaver bliver meget gensidig. Dog ser det ud til at koordinationen af den distribuerede designproces i mange tilfælde er lagt over til leverandøren. I enkelte tilfælde synes koordineringen heraf at være mere gensidig.

Ansætser til en ny forståelse for leverandørers rolle som kundeudvikler

Det forestående arbejde i projektet Design2Ne-

twork vil have fokus på modeludvikling – byggede på de indledende resultater, som her er blevet præsenteret. Modellen har som intention at angive forskellige elementer i den rolle, som en given underleverandør arbejder hen imod. Det er vigtigt at understrege, at modellen ikke har til formål at angive konkrete, generiske underleverandørtyper. Det er afgørende at gøre op med forestillingen om, at danske underleverandører typisk påtager sig én rolle i forhold til kunderne – som fx standardvareleverandør, komponentleverandør eller strategisk udviklingspartner. Hvor systemleverandører tidligere var et særsyn, er denne rolle strategiske betydning for danske underleverandører tiltaget i takt med at også de har outsourcet store dele af deres produktionsopgaver. Til forskel fra den opdeling vi typisk ser i eksisterende leverandørtypologier (fx Christensen & Blenker, 1992), hvor produktion og drift er det centrale omdrejningspunkt, så er underleverandørerne i dag udfordret af at skulle agere i flere forskellige roller. Ikke bare overfor forskellige kunder, men i høj grad også i samarbejdet med den enkelte kunde.

En yderligere interessant betragtning er, at kontakten mellem underleverandør og kunde i stigende grad ser ud til at være præget af mere varierede og flere kontaktflader mellem parterne. Nogle leverandører lader opgavetypen være afgørende for kontakten – den klassiske sælger eller key account manager ved mere standardiserede salg, udvikleren når teknologisk mere komplekse løsninger skal udvikles og sælges ind til kunden, eller designeren når funktioner, materialer og processer skal gå op i en højere enhed. Har underleverandøren derimod ambitioner om at skabe grundlaget for reel leverandørdreven innovation, stilles der højere krav til den interne koordinering mellem de klassiske funktioner. Det handler ikke kun om kreative organisationer og innovativ ledelse. Men om at skabe de organisatoriske rammer for de proces- og output-relaterede fordele, som ofte fremhæves ved brugerdreven innovation – i form af fx hurtigere time-to-market, færre omkostninger, mere radikale idéer og højere afkast (Herstatt



and von Hippel, 1992, Von Hippel et al., 1999). Og ikke mindst de potentielle systemrelaterede fordele i form af udvikling af relationer og netværk, som kan høstes ved involvering af andre udviklingspartnere (såkaldte 'complementors') i innovation (Munksgaard and Freytag, 2011). Desuden er det en nødvendig forudsætning, at underleverandøren er kompetencemæssigt på forkant på det komponentområde, de arbejder på, men det er ikke en tilstrækkelig forudsætning for at indgå i et kundeudviklende samarbejde. Dertil kræves også indsigt i det dominerende design (Utterback and Abernathy, 1975), som kunden er underlagt og arbejder i. Kernen i et dominerende designfelt bygger på standarder og fremgangsmåder, som præger alle relationer og ledelsen af dem. De virksomheder som er dygtige til at aflæse koderne i det dominerende design, vil også være de som kan se muligheder og begrænsninger i samarbejdet med ordregiverne. I følge Henderson and Clark (1990) findes dynamikken og samspillet i et dominerende designs regime på to niveauer – det de kalder systemets arkitekturniveau og det de kalder komponentniveau.

For underleverandørerne er udfordringen, at viden og kompetence på komponentniveau ikke længere rækker, hvis man vil varetage rollen som kundeudviklende. Man er nødt til at besidde viden og ikke mindst relationer, som knytter sig til systemets arkitektur, dvs. de sammenhænge og relationer, som bærer samarbejdet i det dominerende designs regime. Denne udfordring skærpes naturligtvis, når vi går fra et fokus på at skabe fælles mål i samarbejdet mellem den enkelte leverandør og kunde (typisk på komponentniveau) og til et samarbejde mellem flere aktører i det netværk, som det dominerende design bygger på. Jo mere samarbejdet søger at bryde det dominerende design, jo vigtigere er det at det eksperimentelle samarbejde i afgrænses til komponentniveau, men også inddrager det arkitektoniske vidensniveau.

Referencer

- Bang, A. & Christensen, P.R. 2013. Design Management in the Textile Industry - A network perspective. In: Proceedings of The Annual Cambridge International Manufacturing Symposium, 19-20 September 2013, Cambridge, UK.
- Christensen, P. R. & Blenker, P. 1992. Industriens brug af underleverandører. Handels- & Erhvervsstyrelsen, København.
- Christensen, P. R., Damgaard, T. & Munksgaard, K. B. 2006. Leverandørsammenslutningen - en ramme for innovativt orienteret samarbejde. In: BUKH, N. (ed.) Børsens Ledelseshåndbøger. Copenhagen: Børsen Forum.
- Erhvervs- & Byggestyrelsen, 2008. Design skaber værdi - udbredelse og effekter af design. København
- Henderson, R. M. & Clark, K. B. 1990. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Herstatt, C. & Von Hippel, E. 1992. From experience: Developing new product concepts via the lead user method: A case study in a "low-tech" field. *Journal of Product Innovation Management*, 9, 213-221.
- Munksgaard, K. B. & Freytag, P. V. 2011. Complementor involvement in product development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26, 286-298.
- Utterback, J. M. & Abernathy, W. J. 1975. A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3, 639-656.
- Von Hippel, E., Thomke, S. & Sonnack, M. 1999. Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, 77, 47-57.

ECO-design – hvorfor, hvad og hvordan?

Introduktion

Begrebet design af latin *disignare* har flere betydninger - 'aftegne, gøre udkast, planlægge'. Afspejlet i denne flertydighed findes der et væld af retninger og uddannelser indenfor området, f.eks. industrielt design, grafisk design, designledelse, design kommunikation og designproces for blot at nævne et par stykker. I folkemunde bruges begrebet traditionelt i forbindelse med livstilsbrancher som fx mode, brugskunst, smykker, møbler, mv.

Denne artikels omdrejningspunkt "ECO-design" udgør således en mindre facet af dette større flertydige begreb, som kaldes design. Faktisk så handler ECO-design om at kombinere ikke én, men hele to flertydige begreber, nemlig bæredygtighed og design. Hermed menes, at bæredygtighed - ligesom design - er en diffus størrelse, som rummer mange facetter, perspektiver og ingen entydig definition. Den oftest citerede definition er Brundtlandrapporten (1987), som definerer bæredygtig udvikling som "en udvikling, som opfylder de nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare". I helikopterperspektiv handler ECO-design altså om at designe produkter, som opfylder de nuværende behov samtidig med, at der tænkes på fremtidige generationer.

I teoretisk sammenhæng kan både bæredygtighed og design klassificeres som værende tvær-disciplinære, da de overlapper en række forskellige fagområder, såsom økonomi, teknik, sociologi, design og miljø. Dette skriv er skrevet ud fra det erhvervsøkonomiske perspektiv med henblik på at give virksomheder en kort introduktion til begrebet. Med andre ord søges det, at besvare følgende tre nøglespørgsmål: Hvorfor er bæredygtighed og ECO-design et relevant emne og af speciel interesse for virksomheder? Hvad går ECO-design egentligt ud på? Og hvordan kan en virksomhed, som ønsker en mere bæredygtig forretningsmodel integrere denne filosofi?

Dette skriv er konceptuelt i sin metodeform og ved at trækker på en række litteraturstudier søger det, at give en introduktion til virksomheder, som

er interesseret i en mere strategisk og proaktiv tilgang til ECO-design.

Hvorfor er bæredygtighed og ECO-design relevant for virksomheder?

Menneskeheden bliver for første gang nogensinde truet af en global kollaps, fordi globaliseringen m.fl. på trods af mange positive effekter, også har resulteret i alvorlige negative sociale og miljømæssige problemer. Jorden er ramt af omfattende fattigdom, klimaforandringer, et alarmerende tab af genetisk og biologisk mangfoldighed, et ikke-bæredygtig forbrug af ikke-fornyelige ressourcer og politiske og etiske konflikter. Vi forbruger og sviner simpelthen mere end vores jordklode kan holde til, hvilket fører til konflikter, også på grund af vores forskellige kulturelle og politiske baggrunde. Ifølge EU's nylige syvende miljøhandlingsprogram og regeringens politik skal vi derfor gennem en grøn omstilling, hvor vi skal fokusere på blandt andet bedre luft, mindre CO₂-udledning, at bruge vores ressourcer klogere, begrænse mængden af affald og have et mindre kemikalieaftryk.

Virksomheder har bidraget til at skabe problemerne, idet virksomheder kontrollerer de fleste af verdens naturressourcer og har en enorm indflydelse på verdens økonomiske, sociale og økologiske systemer (Bragdon, 2006). Samfundet og interessenterne forventer derfor også, at erhvervslivet bidrager til at sikre en bæredygtig udvikling i fremtiden. Virksomheder skal motiveres via både "gulerod og pisk". Politiske "pisk" faktorer handler om, at der i stigende grad kommer standardiseringer, reguleringer og lovgivning fra EU og Staten, som vil "piske" virksomheder over mod en mere bæredygtig produktion og design. Der er også økonomiske "pisk" faktorer, fx fordi råvarepriserne på verdens ressourcer stiger på grund af stigende efterspørgsel. Virksomheder kan også piskes i retning af bæredygtighed af etisk-bevidste investorer, kreditorer og forbrugere, leverandører, samarbejdspartnere og NGO'er.

"Gulerods" motivationsfaktorer handler bl.a. om



en sammenhæng mellem bæredygtig forretningslogik og økonomisk succes. Flere forskere præsenterer virksomhedscases, hvor det at tænke bæredygtigt er en konkurrenceparameter i sig selv. Virksomheder kan fx lave miljøbesparelser ved at minimere transport, energi, vand og affaldskostninger. I den sammenhæng ses ECO-design filosofien som værende et kritisk element i virksomheders bæredygtige politik, og et konkret og effektivt redskab til at integrere miljømæssige hensyn i virksomheden (Ney, 2008). En yderligere faktor er, at forskere har fundet en sammenhæng mellem virksomheders brug af ECO-design og innovationsevne. Det vil sige at ECO-design tænkning er en potentiel essentiel driver af virksomhedens innovationsprocesser og produktudviklingskompetencer som fx produktionsprocesoptimering, produkt idégenerering, udnyttelse af alternative materialer og skabelse af ny kunde- og leverandørsamarbejde (Ney, 2008, 1).

Hvad går ECO design egentligt ud på?

Kært barn har mange navne. ECO-design kan relateres til begreber som 'Design for Environment', 'Life Cycle Design', 'Life Cycle Management', 'ECO-service' og 'Sustainable Design'. Som nævnt i indledningen, så handler ECO-design overordnet om at kombinere bæredygtighed og design. Bæredygtig udviklingsbegrebet deles ofte op i 3 dimensioner – 'Ecology', 'Social' & 'Economy'. Den miljømæssige dimension fokuserer på beskyttelse af de miljømæssige og økologiske systemer, den sociale har fokus på de sociale og mellem menneskelige udfordringer og den økonomiske har fokus på økonomisk stabilitet, vækst og økonomisk bæredygtighed. Der findes en række forskellige definitioner på ECO-design. Selvom størsteparten af definitionerne har fokus på det miljømæssige aspekt, så kan alle tre dimensioner - Ecology, Social & Economy – af bæredygtighedsforståelsen, siges at være inkluderet, hvilket er illustreret i nedenstående citater.

”The integration of environmental aspects into product design and development” (Definition af

ECO design jf. den tekniske rapport for ISO standard 14062, ISO, 2002: 2).

”Ecodesign means environmentally conscious product development and design. This term describes a systematic manner which aims at including environmental aspects in the product planning, development and design process at the earliest possible opportunity. . . . The term ecodesign directly expresses the fact that Ecology and Economy must be joined inseparably by means of good design in Ecodesign procedures” (Tischner et al., 2000: 12).

”Eco-design is a design process that considers the environmental impacts associated with a product throughout its entire life from acquisition of raw materials through production, manufacturing and use to end of life. At the same time as reducing environmental impacts, eco-design seeks to improve the aesthetic and functional aspects of the product with due consideration to social and ethical needs” (Fuad-Luke, 2009: 338).

I en holistisk tværdisciplinær forståelse af ECO-design, en udvidet markedsføringsproduktforståelse og i et livscyklus-perspektiv kan man tænke ECO-design ind i forbindelse med: A) forsyningskæden/indkøb/udvinding af råvarer, B) produkt designet, C) tredjepartsgodkendelser og standarder, D) produktionen, E) produkt-registreringssystemer, F) emballage, G) pakning, lager og distribution, H) salg og markedsføring, I) forbrugers anvendelse af produktet, J) produkt efterservices, og K) produkt bortskaffelse.

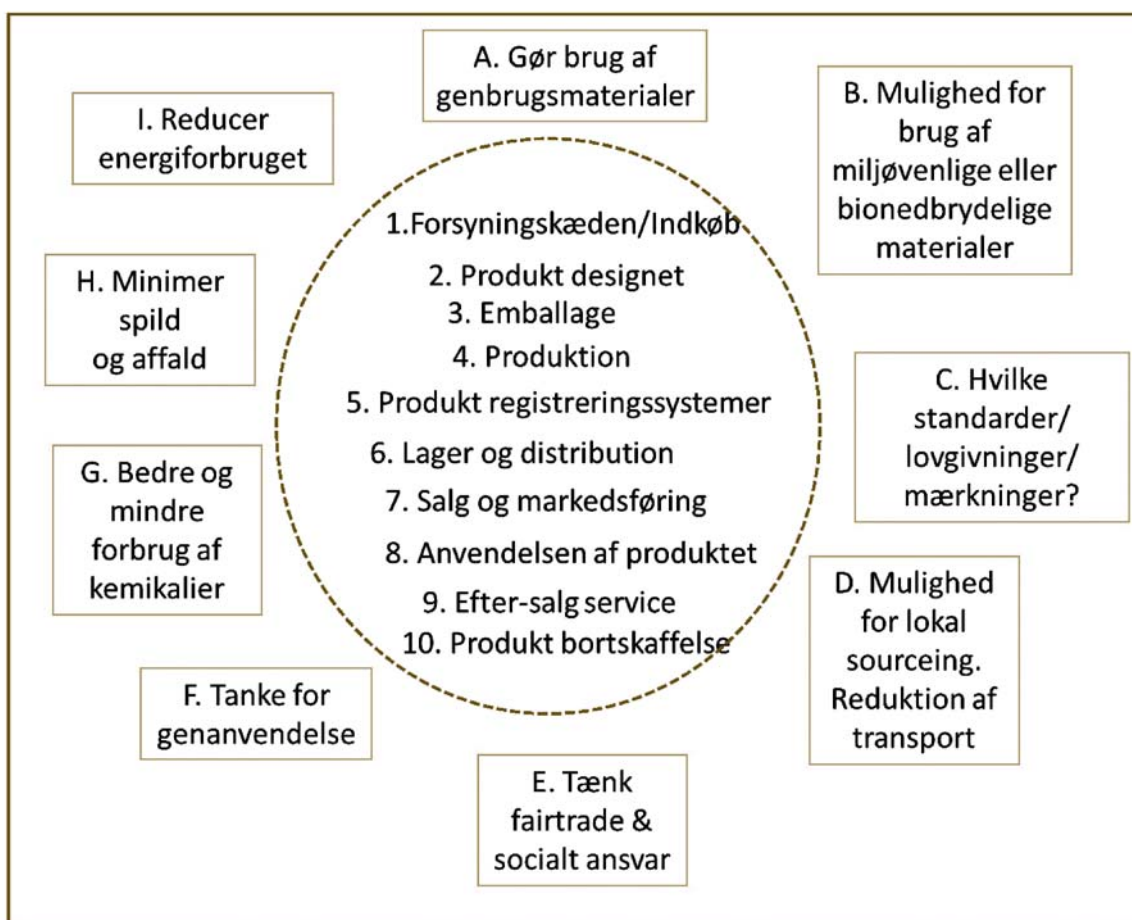
I overensstemmelse med regeringens grønne omstilling, handler ECO-design om en lang række underliggende aktiviteter fx reduktion af materialeforbrug, reduktion af spild i produktionen, reduktion af energiforbrug i produktionen, vurdering af leverandørens miljøprofil, anvendelse af miljørigtige materialer, fremstilling af produkter som bruger mindre energi ved kundernes anvendelse, opfyldelse af den jungle af miljøstandarder, lovgivninger og miljømærker som skyder op (fx

EuP, WEEE, RoHS, EMAS, EU-blomsten, FSC, ISO 14001, ISO 14062, mv.). Endvidere argumenterer Proctor (2009) for, at det er muligt at vurdere et produkts ECO-design niveau ud fra følgende dimensioner – A) bionedbrydelige (produkter lavet af miljøvenlige organisk bionedbrydelige materialer), B) gør brug af 'fair trade' (produceret under gode arbejdsvilkår), C) lokalt sourced (støtter lokal industri, og betyder mindre fragt), D) lav energiforbrug (produktet forbruger mindre energi), D) mindre spild (produktet er designet så det giver mindre spild og eventuelt gør brug af spild fra øvrige industrier), E) ingen, færre eller mere

miljørigtige kemikalier, F) genanvendelsesmulighed (at produktet eller dele af produktet kan genanvendes), G) lavet af genbrugsmaterialer, H) god udnyttelse af ressourcer (produktet anvender fornybare ressourcer – fx FSC certificeret træ, bambus mv.)

Hvordan kan en virksomhed, som ønsker en mere bæredygtig forretningsmodel integrere ECO-design?

Som tydeliggjort i ovenstående, omfatter ECO-design mange underliggende facetter og aktiviteter. Vigtigheden af disse er relative og også afhængig



Figur 1. Refleksioner i forbindelse med implementering af ECO-design filosofien. Kilde: egen tilvirkning

af den enkelte branche, fx vil ECO-designs bæredygtighedspotentiale indenfor belysningssektoren have anderledes fokus end inden for fx livsstilsbranchen. Selvom det er svært at give en universal spiseseddel på, hvordan en virksomhed kan implementere ECO-design i sin virksomhed er det i nedenstående søgt at fremføre en model, som tilkendegiver nogle perspektiver eller refleksioner man som virksomhed kan anvende i forbindelse med at arbejde med implementering af ECO-design filosofien.

Kernen i figuren viser 10 steps i forbindelse med et produkts udvidet livscyklus forløb. Metoden til at anvende nedenstående model er ganske simpelt at prøve at identificere, hvor virksomhedens uudnyttede bæredygtighedspotentiale ligger gemt i bæredygtighedsaktiviteter (benævnt A-I i figur 1). Det vil sige, at man for hvert step 1-10 kan fokusere på at identificere uudnyttet bæredygtighedspotentiale ved at reflektere over bæredygtighedsaktiviteterne (A-I).

For mange virksomheder er der store besparelser at hente ved at energieffektivisere, fx ved at investere i mere energieffektiv teknologi, og ved at ændre medarbejdernes adfærd og omgang med apparater og maskiner (se fx Energiguide.dk og Energiledelse.com for hvordan man gør). ECO-design tager energieffektivitet med fra designfasen, hvor selve produktdesignet, tilrettelæggelsen af produktionen og efterfølgende bortskaffelse af produktet prøver at minimere energiforbruget. Vedr. lager og distribution er der måske uudnyttede kilometerbesparelser, samt distributionsomkostningsbesparelser, samt bæredygtighedsbidrag at hente ved at optimere emballagens design, palle-stabling, flowet af produkter og dermed punkttransport, så CO₂-udledningen minimeres. Produkter skal designes, produceres, pakkes, transporteres og bortskaffes for at minimere spild og affald, så produktet ikke bidrager til de store affaldsophobninger samfundet har i dag. Én måde at gøre det på er 'Design for Disassembly', som blandt andet fokusere på at udvikle produkter med så få komponenter som muligt, med så man-

ge genanvendelige komponenter som muligt, som hurtigt kan adskilles fra hinanden, med standardiserede og nemt-tilgængelige fastgøringsmetoder. Dette forbedrer recyclingsmulighederne. Eventuelt ikke-genanvendeligt affald skal være miljøvenligt og bionedbrydeligt, hvor muligt (jf. en vugge-til-vugge-tankegang). Virksomheder kan fx regne deres Material Reutilization Score (MRS) ud, som er et tal som måler et produkts andel af genanvendt og genanvendeligt materiale. Mht. kemikalier kan virksomheder fx måle produktets Material Chemical Score (MCS) og prøve at eliminere de mest farlige kemikalier og erstatte dem med mindre farlige. Også med hensyn til markedsføring kan en virksomhed fx i forbindelse med produktlancering undersøge muligheden for svanemærkede tryksager på genbrugspapir. Generelt kan virksomheden vise ansvarlighed ved sociale og eco-labels, såsom Fair Trade, Blomsten, Svanen osv. Det er selvfølgelig vigtigt, at virksomheden overholder gældende regler og lovgivning, såsom WEEE-direktivet om elektronisk affald og RoHS-direktivet om farlige materialer i elektronik. Men der findes også mange frivillige certificeringsordninger, som virksomheden kan bruge til at vise interessenterne dens performance. For eksempel er der certificeringer for arbejdsmiljø (OHSAS18000 og SA 8000), miljøledelse (ISO14000 og EMAS), Vugge-til-vugge principperne (LEED og BREEAM) og social ansvar (ISO26000).

Alt i alt giver modellen en god indgangsvinkel til, hvor og hvordan man starter med ECO-design. For virksomheder, som vil i gang med ECO-design filosofien er der mulighed for at hente yderligere information, fx i følgende materialer: ISO/TR 14062 (2002) giver en ledetråd for integrationen af ECO-design i en produktudviklingsproces. Tischner m.fl. (2000) "How to do ECO design?". Wimmer m.fl. (2004) "ECO design Implementation – A Systematic Guide on Integrating Environmental Considerations into Product Development".

Konklusion

I denne artikel har vi givet en introduktion til emnet ECO-design. Artiklen skal ses som en opfordring til virksomheder om at tage et medansvar for de bæredygtighedsudfordringer vi som samfund står overfor. Artiklen giver virksomheder mulighed for at påbegynde implementeringsprocessen af ECO design filosofien. En vigtig proces som ikke alene kan bidrage til omkostningsbesparelser, innovation og konkurrencefordele. Men mere vigtigt, processen kan sikre, at vores børn og fremtidige generationer også får mulighed for at opfylde deres behov og en anstændig levevis.

Kilder:

- Bragdon, J.H. (2006). Profit for life – how capitalism excels. Cambridge, SoL, The Society for Organizational Learning, Inc.
- Brundtland, G.H. (1987). Our common future. Report of the world commission on environment and development. Oxford University Press.
- Fuad-Luke, A. (2009). Eco-design handbook – a complete sourcebook for the home and office. Thames & Hudson.
- Hildebrandt, S., & Stubberup, M. (2010). Bæredygtig ledelse: Ledelse med hjertet. Gyldendal.
- Munasinghe, M. (2009). Sustainable development in practice - sustainability methodology and applications. Cambridge University Press.
- Ney, C.J. (2008). Ecodesign... As an innovation-friendly competence-enhancing process. CBS Working Paper Series, 04.
- Proctor, R. (2009). 1000 new eco designs and where to find them. Laurence King Publishing.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2008). The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world. Nicholas Brealey Publishing.
- Tischner, U., Schmincke, E., Rubik, F., & Proslar, M. (2000). How to do ecodesign?: A guide for environmentally and economically sound design. Verlag form (Praxis), Art Books Intl Ltd.
- Wimmer, W., Züst, R., & Lee, K.M. (2004). Ecodesign implementation – a systematic guidance on integrating environmental considerations into product development. Springer.



Anvendelse af communities i design af friluftslivsbutikskoncepter

Introduktion

Mange butikker gør meget ud af at give deres kunder en oplevelse i forbindelse med deres indkøb. Stemningen, indretningen og butikksdesignet er afgørende for, om kunderne føler sig til rette og får en oplevelse som er i overensstemmelse med det, butikken gerne vil sælge (Van Rompay et al., 2012). Samfundet er dog i konstant forandring, så en butik skal hele tiden udvikle sig for at tiltrække nye kunder og bibeholde de gamle (Babin & Ataway, 2000).

Eksisterende litteratur om butikksdesign har sit fokus på et meget overordnet niveau eller på visse typer af butikker, ikke mindst supermarkeder og modebutikker. Denne artikel fokuserer på en butikstype, som indtil nu kun i ringe grad er blevet undersøgt forskningsmæssigt, nemlig butikker som forhandler produkter til friluftsliv. Dette inkluderer butikker, som sælger udstyr til dykning, camping, jagt, bjergbestigning, spejderliv osv. Friluftsliv er normalt karakteriseret ved aktiviteter som indbefatter længerevarende ophold i naturen, hvor naturoplevelser og en forholden sig til naturen er bærende, modsat intense sportsaktiviteter, hvor naturoplevelsen trænges i baggrunden af de fysiske anstrengelser og konkurrencefokus (Friluftsrådet, 2013).

Friluftslivsbutikker kan stå overfor nogle specielle udfordringer i forhold til deres koncept, da deres kunder kan have en række behov for information, som rækker udover den som er relateret til deres produkter. Mere specifikt kan kunder også ønske information om mulige steder, hvor produkter kan tages i brug, samt erfaringer med produkter i disse kontekster. Da det ikke kan forventes, at ekspedienten har den fornødne ekspertise, er der brug for information andetstedsfra. Dette kan være i form af brochurer og henvisninger til foreninger, men ligeledes gennem interaktion med andre personer, som har en lignende interesse. Sidstnævnte kunne opnås ved, at de pågældende friluftsentusiaster deler deres erfaringer om områder, hvor de kan dyrke deres interesse, og om hvordan forskellige produkter understøtter aktiviteterne. Sådanne vidensdelingsaktiviteter kan ses

som en form for ”communities of practice” (praksisfællesskaber). Dette begreb blev introduceret af Jean Lave og Etienne Wenger (1991) og beskriver en gruppe af mennesker, som deler et håndværk eller en profession - de bindes sammen af deres fælles interesse i det pågældende domæne og deler deres informationer og erfaringer med hinanden, hvorved de indgår i en læreproces. På grund af de nævnte karakteristika ved friluftslivsbutikkers kunder er det nærliggende at antage, at friluftslivsbutikker i nogle tilfælde vil kunne opnå konkurrencefordele ved at tænke dannelsen af communities ind i deres butikskoncept. Rent praktisk kan sådanne communities udspringe fra aktiviteter som produkt demonstrationer, butikskafeer, foredrag, events, særligt indrettede områder og lignende.

Antagelsen om, at etablering af communities omkring en butik i visse situationer vil være fordelagtig for en friluftslivsbutik, belyses ved at undersøge følgende spørgsmål:

Kan friluftslivsbutikker med fordel understøtte dannelsen af communities mellem deres kunder?

Forbrugertyper og servicedesign

Litteratursøgning i videnskabelige journaler ledte ikke til identifikation af relevante artikler omhandlernde butikskoncepter for friluftslivsbutikker - ej heller ved søgning på specifikke aktiviteter. Derfor diskuterer dette kapitel mere generel litteratur om forbrugertyper og servicedesign, som sættes i relation til friluftslivsbutikker, samt disses anvendelse af communities.

Forbrugertyper

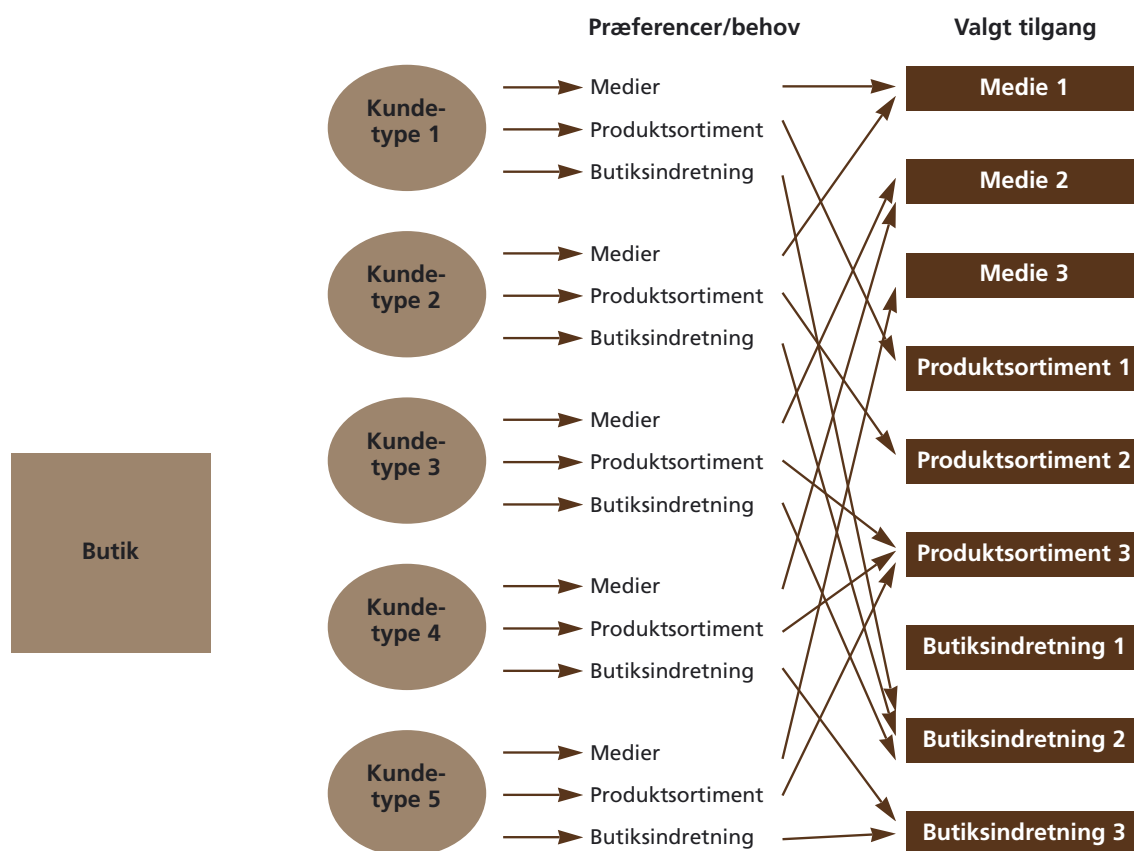
Shopping kan overordnet set have to typer formål: målorienteret og rekreative formål (Joye et al., 2010). Når shopping er en målorienteret aktivitet, kan shopperen føle sig generet af faktorer som at skulle vente i kø, have svært ved at finde de ønskede produkter, skulle passere fysiske forhindringer osv. Når en shopper støder på sådanne forhindringer under en målorienteret shoppingproces,



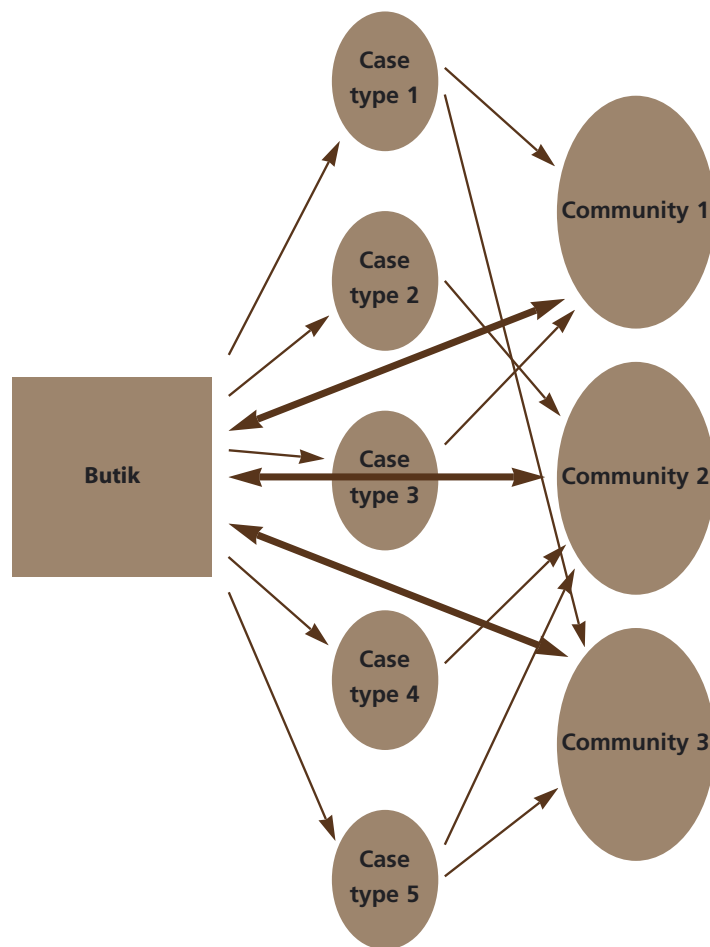
kan dette fremkalde dårlige shoppingoplevelser, som igen kan føre til, at shopperen undgår særlige shoppingssituationer (Donovan & Rossiter, 1982). På den anden side lader rekreative shoppere til at være mindre negativt påvirket af sådanne faktorer, men tværtimod foretrækker de faktisk i nogen grad stimulering under deres indkøbsaktivitet (Van Rompay et al., 2012). I relation til friluftslivsbutikker harmonerer konceptet vedrørende etablering af communities både med shoppere med en målorienteret og rekreativ agenda. For de målorienterede shoppere vil communities kunne bruges til at opnå information om bestemte varer,

mens det for rekreative shoppere ikke blot handler om at købe en på forhånd bestemt vare, men at lade denne beslutning opstå i forbindelse med aktiviteter i et community.

Kendskabet til potentielle forbrugere er af central betydning i forbindelse med butikskonceptet, da shoppere normalt foretrækker shoppingmiljøer, som matcher deres selvopfattelse (Chebat et al., 2009). En måde at forstå forbrugere på er gennem begrebet "livsstil", som anvendes i kultursociologien til at skelne mellem sociale gruppers generelle mønstre i værdier, holdninger og præferencer (Ritterfeld, 2002). Selvom en friluftslivsbutik



Figur 1. Butikkens relation til forskellige kundetyper



Figur 2. Butikkens interaktion med forskellige brugertyper og communities

kunder har samme overordnede interesse, så kan disse dog stadig have meget forskelligartede præferencer og behov. Butikken skal i så fald finde tilgange, som på én gang tilfredsstillende alle kundetyper eller tilgange, som er rettet mod en delmængde af kunderne. Sidstnævnte er illustreret i Figur 1, hvor det skal bemærkes at ordet "butik- indretning" bruges i betydningen "indretning af en del af butikken". På denne måde kan en butik således godt have flere "butik- indretninger" på samme tid.

Service design

I det nye servicecentrerede paradigme er værdi ikke længere indlejret i materielle tilbud, men opstår gennem "co-creation" med kunderne (Vargo & Lusch, 2004). I stedet for at levere præprode-

rede servicetilbud kan virksomheder tilbyde værdiforslag [value propositions], som kunderne derefter kan omdanne til værdi gennem brug (Normann og Ramírez 1993). I relation til dannelse af communities omkring friluftslivsbutikker vil butikken heller ikke tilbyde præproducerede services, men nærmere et grundlag for at servicerne kan opstå gennem interaktion med og mellem kunder. Servicesystemer kan defineres som konfigurationer af mennesker, teknologier og andre ressourcer, der interagerer med andre servicesystemer og sammen skaber værdi (Maglio et al., 2009). Et eksempel på dette er kunder, som kombinerer servicetilbud fra flere kredit- og forsikringsfirmaer (Patrício et al., 2011). På virksomhedsniveau er hvert servicetilbud aktiveret af en virksomheds servicesystem, som består af flere servicegrænse-

flader såsom fysiske butikker, telefon eller internettet (Patrício et al., 2011). Udformningen af komplekse servicesystemer kræver en holistisk tilgang (Norman, 2011), hvilket vil sige en fokus på både at designe systemkomponenter og de netværk af relationer, som udgør servicen, hvilket tolt set betyder at hele servicen har større værdi end summen af dens dele. I relation til dannelse af communities omkring friluftslivsbutikker ser en holistisk tankegang ud til at være fordelagtigt, da der vil være behov for løbende at understøtte et community's behov for mødeforummer, inspiration og information. I figur 2 ses en model for, hvordan servicesystemet har indflydelse på, hvordan butikken faciliterer forskellige communities.

Undersøgellesdesign

For at undersøge det, i indledningen nævnte spørgsmål, blev der taget udgangspunkt i fire casestudier, som er foretaget i forbindelse med et netværksinitiativ under projektet Design2innovate (Design2innovate, 2013). Fra disse netværksmøder blev fire casestudier udvalgt med henblik på at afspejle forskellige typer af friluftslivsbutikker. De fire udvalgte cases var forhandlere af henholdsvis: dykkerudstyr, cykler, campingprodukter og spejderudstyr. Casene blev/bliver løbende undersøgt gennem interviews, workshops, netværksaktiviteter og observationer i løbet af 2013-2014. Undersøgellesdata præsenteret i denne artikel er således en foreløbig status på projektet, idet der i løbet af foråret 2014 vil blive indhentet yderligere informationer gennem interviews og observationer omkring konkrete tiltag i butikkerne.

Resultater

Undersøgelserne viste, at de udvalgte friluftslivsbutikker var klar over, at deres kunder kom med forskellige formål, hvoraf nogle var mere målorienterede og andre havde mere rekreative formål. Kun én af butikkerne havde lavet en decideret undersøgelse af sine kundetyper, mens de andre mente at have et godt billede af dette ud fra deres daglige erfaringer. I relation til kundetyper vurderede ingen af de fire butikker, at deres kunder var

så forskellige, at det ville forhindre dannelsen af communities på tværs af den enkelte butiks kundetyper.

De fire undersøgte butikker havde deltaget i et fælles netværk med andre ikke-konkurrerende butikker med fokus på udvikling af: 1) strategiske værktøjer, events og servicedesign, 2) markedsføring på nettet og de sociale medier samt gentænkning af butikker, og 3) butiksindretning, oplevelser og brugerrejse. En af de fire udvalgte butikker havde valgt kun at deltage i et enkelt netværksmøde, idet de fandt det for svært at få plads til egen butiksudvikling, fordi butikken var underlagt koncernretningslinjer, herunder butiksindretning, forretningsprocedurer og videndeling med andre butikker. En anden butik havde forsøgt sig med at skabe flere aktiviteter i selve butikken, eksempelvis i form af spil og leg, med henblik på at interagere med kunderne og tiltrække flere familier med børn. Ligeledes havde denne butik etableret en rejsecafe for kunderne. Dog havde de aldrig helt fået denne cafe til at fungere efter hensigten, og den havde også kun være lånt ud et par gange til aftenarrangementer. Selvom butikken ikke havde haft en eksplicit målsætning om at opbygge et community, så kunne butikken godt se denne dimension som værende væsentlig i forhold til gevinsterne ved sine initiativer. I forhold til dannelsen af deciderede communities havde kun en af butikkerne iværksat sådanne aktiviteter, nemlig dykkerbutikken. Denne butik havde etableret en frivillig forening og købt et skib med henblik på at virke for søfartens fremme ved at bevare gamle skibstraditioner. Skibet skal udgøre en ramme for gode fortællinger og oplevelser ved at "tilbyde undervisning, formidling, fisketure, dykkerture, sejlture, events samt en masse andre van(d)vittige aktiviteter om bord" på skibet. De to butikker, som ikke havde høstet erfaringer med community-skabende initiativer, kunne dog godt se mulige gevinster i denne type tilgang. Disse havde dog svært ved præcist at se, hvordan de kunne gennemføre dette på en effektiv måde.

Fælles for de fire butikker var, at selv om de alle kan se perspektiverne i at skabe flere events og ak-

tiviteter, også rækkende udover deres butiks fysiske rammer, er der som SMV'er typisk meget begrænsede ressourcer til at sætte forskellige aktiviteter i gang. De er derfor ofte afhængige af at arbejde sammen med et hovedkontor eller andre aktører, såsom underleverandører, konkurrerende butikker og ikke-konkurrerende butikker, i forskellige typer af netværk. I denne sammenhæng nævnte alle butikker, at de havde problemer med at finde egnede netværksarrangementer, idet de fleste sådanne arrangementer hovedsageligt har fokus på B2B aktiviteter og ikke B2C.

Konklusion

Som nævnt havde kun én af friluftslivsbutikkerne igangsat deciderede community-orienterede initiativer, mens en anden havde høstet en smule erfaring i den retning. De to butikker, som ikke havde igangsat sådanne initiativer, havde dog søgt at etablere et fælleskab med andre ikke-konkurrerende butikker, for blandt andet at blive bedre til at udvikle aktiviteter, som kunne danne tættere relationer til deres kunder, men også gerne mellem deres kunder (communities). Tanken om communities virkede således ikke fremmed for nogle af butikkerne, selvom kun den ene kan siges meget bevidst at have tænkt i de baner.

Selvom den aktuelle undersøgelse kun kan betragtes som indledende, viser den dog, at der i alt for visse friluftslivsbutikker ser ud til at være en række

gevinster ved at implementere aktiviteter som understøtter communities. Det ser ud til, at den helt store gevinst ved at tænke i communities, frem for blot informationsformidling og reklame er, at man ved sådanne initiativer kan give kunderne incitament til at bruge mere tid i og omkring butikken, samt opnå større kundeloyalitet. Dette er illustreret af dykkerbutikken, som gennem de aktiviteter og events, der etableres på skibet, involverer ansatte og kunder i noget, der kan ses som et community. Grundlaget for community-dannelse i dette tilfælde kan forklares af, at mange af de relevante forbrugere i stor grad ønsker at interagere med både ansatte og andre kunder, frem for blot at få en traditionel købsoplevelse.

Referencer

1. Babin, B.J. & Attaway, J.S. (2000). Atmospheric affect as a tool for creating value and gaining share of the customer. *Journal of Business Research*, 49(2), 91-9.
2. Chebat, J.C., Hedhli, K.E. & Sirgy, M.J. (2009). How does shopper-based mall equity generate mall loyalty? A conceptual model and empirical evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1), 50-60.
3. Donovan, R.J. & Rossiter, J.R. (1982). Store atmosphere: An environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58(1), 34-57.
4. Friluftsrådet (2013), FAKTA om friluftslivet i Danmark. København: Friluftsrådet.
5. Joye, Y., Willems, K., Brengman, M. & Wolf, K. (2010). The effects of urban retail greenery on consumer experience: Reviewing the evidence from a restorative perspective. *Urban Forestry & Urban Greening*, 9(1), 57-64.
6. Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
7. Maglio, P. P., Vargo, S.L., Caswell, N. & Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems E-Business Management*, 7(4), 395-406.
8. Norman, D.A. (2011). *Living with Complexity*. Cambridge, MA: MIT Press.
9. Normann, R. & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71 (4), 65-77.
10. Patrício, L., Fisk, R.P., J. Cunha, J.F. & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.
11. Ritterfeld, U. (2002). Social heuristics in interior design preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 22(4), 369-386.
12. Van Rompay, T.J.L., Tanja-Dijkstra, K., Verhoeven, J.W.M. & van Es, A.F. (2012). On store design and consumer motivation: Spatial control and arousal in the retail context. *Environment and Behavior*, 44(6), 800-820.
13. Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
14. Design2innovate (2013), www.design2innovate.dk, set sep. 9, 2013.



Fordele og ulemper ved Åben Innovation på projektniveau i små og mellemstore virksomheder

Der er blandt små og mellemstore virksomheder (SMV'er) en øget interesse for Open Innovation (OI), men der mangler viden om hvordan OI kan anvendes på projektniveau, som er det niveau hvor OI-aktiviteter ofte foregår. Endvidere mangles et overblik over de generelle fordele og ulemper der kan knyttes til de forskellige typer af OI-projekter. Indsigt i hvor forskelligt Open Innovation kan tage form på projektniveau er værdifuld viden for at kunne handle på de muligheder forskellige OI-projekter skaber, og ligeledes for at kunne løse de udfordringer forskellige OI-projekter også genererer.

Begrebet Open Innovation kan på dansk oversættes til Åben Innovation, og dækker over en tilgang til innovation, hvor viden flyder ud af og ind i virksomheden med det formål at accelerere virksomhedens interne innovationer og udvide markedet for eksternt anvendelse af innovation (Chesbrough, 2006). Typisk ses Open Innovation som en modsætning til lukket innovation, hvor virksomheden holder hovedparten af udviklingsaktiviteterne internt og udelukkende sælger et færdigt produkt eller service, med begrænset indblanding fra andre partnere.

For at tilvejebringe et overblik over forskellige typer af OI-projekter tages der afsæt i en oversigtsmodel (Linnebjerg et al., 2013) der præsenterer fire generiske typer af OI-projekter, som SMV'er kan vælge imellem eller kombinere på kryds og på tværs, alt efter hvilken OI-strategi der passer bedst til SMV'ernes nuværende eller fremtidige forretningsområde(r). Endvidere, for at illustrere de fire typer af OI-projekter anvendes SMV-casen Gartneriet PKM A/S. PKM fik for flere år siden de første erfaringer med at åbne deres innovationsproces op i relation til enkeltstående udviklingsprojekter, men først inden for de seneste år har virksomheden arbejdet mere systematisk med forskellige typer af OI-projekter for at opnå specielt tre fordele, der består i at 1) tilegne sig ny viden hurtigt og billigt, 2) udvikle nye evner og 3) træde ind på nye markeder. I denne forbindelse har

PKM også været bevidst om de ulemper, de forskellige typer af OI-projekter genererede.

Fire generiske typer af OI-projekter

I det følgende sættes der fokus på en oversigtsmodel som er baseret på to koncepter hentet fra hhv. OI-litteraturen og organisationslitteraturen. De to koncepter er relevante at kombinere, da de hver især ser på centrale delelementer af hvorledes innovation kan forekomme i virksomheder. Ved at kombinere de to koncepter opnås detaljeret indsigt i hvorledes virksomheder kan organisere innovationsaktiviteter mere åbent på projektniveau, således at både inkrementelle forbedringer kan opstå på den korte bane og mere radikale innovationer kan forekomme på den lange bane.

Konceptet fra OI-litteraturen indbefatter en forståelse af at OI-aktiviteter enten sker via outbound eller inbound (udgående og indgående) processer, og har til formål at tilvejebringe læring og adoptering af ny viden (Chesbrough and Crowther, 2006). Inbound aktiviteter anvendes, når en virksomhed benytter eksterne kilder i deres udviklingsproces, det kan være samarbejde med kunder, lead users, leverandører, universiteter, investeringer i nystartede virksomheder, eller brug af IP rettigheder (Gassmann and Enkel, 2004). Ved outbound aktiviteter er der fokus på eksternalisering af virksomhedens viden og innovation for at bringe ideer til markedet, opnå profit eller andre fordele, hvilket kan ske i samarbejde med kunder eller andre samarbejdspartnere og egne spin-off-medarbejdere. Konkret gives licenser og teknologi til eksterne firmaer eller spin-offs (Chesbrough, 2006; Chesbrough and Crowther, 2006).

Ligeledes fra den organisationsteoretiske litteratur om læring gøres der brug af James Marchs (1991) distinktion mellem exploration og exploitation (udforske på lang sigt og udnytte på kort sigt). Hvor det at udforske (exploration) typisk involverer aktiviteter som at lede, opdage, eksperimentere, tage risiko og innovere, er det at udnytte (exploitation) mere rettet mod aktiviteter der er for-



<i>Outbound</i>	Outbound Exploration projekt (1)	Outbound Exploitation projekt (2)
<i>Inbound</i>	Inbound Exploration projekt (3)	Inbound Exploitation projekt (4)
	<i>Exploration</i>	<i>Exploitation</i>

Tabel 1: Fire generiske OI-projekter

bundet med forbedringer, udvælgelse, effektivitet, produktion, implementering og gennemførelse (March, 1991: 71). Når de to koncepter krydses opstår der fire generiske typer af OI-projekter. Disse indbefatter en outbound (1) og inbound (3) exploration projekt-tilgang, samt en outbound (2) og inbound (4) exploitation projekt-tilgang. Et outbound exploration projekt (kvadrant 1) dækker over en tilgang til innovation, hvor viden flyder ud af SMV'en med det formål at afprøve nye markeder for eksternt anvendelse af internt udviklet viden (Chesbrough, 2006). Projektet er ofte forbundet med et usikkert udbytte, da SMV'en ikke på forhånd kan forudsige om den eksterne part lykkedes i at udforske markedspotentialet. Ofte er denne type OI-projekt derfor også langsigtet, og kan potentielt indebære udvikling af nye markeder set fra SMV'ens perspektiv.

Et inbound exploration projekt (kvadrant 3) dækker over en tilgang til innovation, hvor ny viden flyder ind i SMV'en med det formål at accelerere SMV'ens interne innovationer. Projektet er ofte forbundet med et usikkert udbytte, da SMV'en ikke på forhånd kan forudsige hvilke resultater (produkter, services eller processer) den nye viden fører til. Ofte er denne type OI-projekt også langsigtet, og indebærer ofte udvikling af radikale innovationer set fra SMV'ens perspektiv, der potentielt kan generere et fremtidigt forretningspotentiale.

Et outbound exploitation projekt (kvadrant 2) dækker over en tilgang til innovation, hvor kommerciel viden flyder ud af SMV'en med det for-

mål at udvide et eksisterende marked for eksternt anvendelse af internt udviklet viden. OI-projektet genererer relativt hurtig og sikker finansiel gevinst, da SMV'en har solgt sin viden til en ekstern part for kommerciel anvendelse. Ofte er denne type OI-projekt relativt kortsigtet.

Et inbound exploitation projekt (kvadrant 4) dækker over en tilgang til innovation, hvor viden flyder ind i SMV'en med det formål at accelerere kommercialiseringen af SMV'ens interne viden. OI-projektet genererer derfor ofte også relativt hurtig og sikker finansiel gevinst, da SMV'en kan forudsige hvad der skal ledes efter af ekstern viden for at opnå kommercielt udbytte. Ofte er denne type OI-projekt relativt kortsigtet, og indebærer ofte udvikling af inkrementel viden.

For at give en dybere forståelse for de fire forskellige måder, hvorpå SMV'er kan organisere deres innovationsaktiviteter på, vil der i det følgende blive set nærmere på SMV-casen Gartneriet PKM, der har erfaring inden for hver af de fire typer af OI-projekter og de relaterede fordele og ulemper de fire projekttyper genererer.

Gartneriet PKMs erfaringer med de fire generiske OI-projekter

PKM er et aktieselskab ejet af gartner Kristian Madsen. PKM er lokaliseret i Danmark lidt uden for Odense (produktion og salg af planter). Kristian Madsen er endvidere medejer af to joint venture selskaber i hhv. Polen og Kenya, der laver halvfabrikata. I det danske selskab er der beskæftiget



Tabel 2: Tre hovedprodukter - Campanula Get Mee®, Schlumbergera Flame® og Rhipsalidopsis Fire® - fra Gartneriet PKM A/S.

203 medarbejdere på helårsbasis. Salget foregår via salgsselskaber i Odense og Holland, og kunder findes i hele Europa. Hovedparten af salget går til store landsdækkende kunder såsom Bilka, Netto, Super Best i Danmark og Plantagen (en havecenterkæde i Norge), Sverige og Finland og til store

paneuropæiske kunder som IKEA og Lidl. Firmaets produkter sælger årligt omkring 22 mio. pottplanter. Campanula (Klokkeblomst), Schlumbergera (Novemberkaktus) og Rhipsalidopsis (Påsekaktus) udgør over 90% af firmaets omsætning. Den erfaring PKM har opnået med de fire generi-



<i>Outbound</i>	<p>"Åbenbaring" (Outbound Exploration projekt) (1)</p>	<p>"Salg" (Outbound Exploitation projekt) (2)</p>
<i>Inbound</i>	<p>"Sourcing" (Inbound Exploration projekt) (3)</p>	<p>"Køb" (Inbound Exploitation projekt) (4)</p>
	<i>Exploration</i>	<i>Exploitation</i>

Tabel 3: Fire OI-projekter, hvor bestemte OI-aktiviteter er tilknyttet.

ske OI-projekter er relateret til fire konkrete typer af OI-aktiviteter, der vises i nedenstående figur. PKMs valg af fire konkrete OI-aktiviteter er ikke nødvendigvis gængse aktiviteter, der ofte vælges inden for de fire kvadranter, men PKMs konkrete erfaringer giver et indblik i de fordele og ulemper, der kan opstå ved at indgå i forskellige OI-projekter.

Åbenbaring (1) forstås ofte i litteraturen som en OI-aktivitet der indbefatter at SMV'en åbner innovationsprocessen op ved at lade eksterne samarbejdspartnere udforske virksomhedens interne kompetencer. Salg (2) sammenfattes typisk som en OI-aktivitet der sigter mod at sælge rettigheder til brug af interne kompetencer til eksterne samarbejdspartnere, der sidenhen udnytter dem kommercielt. Sourcing (3) dækker ofte over en OI-aktivitet, hvor der gøres brug af eksterne ressourcer for at udforske muligheder, og opnå nytænkende input til interne innovationsprocesser. Køb (4) indbefatter typisk en OI-aktivitet, hvor eksterne kompetencer, der matcher eller supplerer interne kompetencer, købes af eksterne samarbejdspartnere for at udnytte disse kommercielt.

(1) Åbenbaring OI projektet (et eksempel på outbound exploration):

Det har i flere år været PKMs ønske at afprøve om deres pryddplanter kan gøre sig på nye markeder, hvor klimaet er anderledes sammenlignet med fastlands Europa. Da flere potentielle kunder henvender sig til PKM via diverse messer, og disse kunder er fra områder der ikke er fra det klimamæssige kerneområde for PKMs udviklingsaktiviteter, besluttes det at afprøve grænserne for pryddplanternes vækst. Såsom hvor varme- eller kuldetolerante pryddplanterne er. Således har PKM givet kommerciel tilladelse til, at ubrugte eller underudnyttede ideer/produkter tilflyder kunder uden for firmaet til brug i andre organisationers forretninger. Formålet med "åbenbaring" OI-projektet er for PKM at afsøge muligheder for pryddplanternes vækst i klimamæssige områder, der er forskellige fra de gængse markeder.

- Fordele: Mulighed for at nå markeder, PKM ikke

selv kan håndtere i eksisterende organisation, adgang til samarbejdspartnere som hidtil har været ukendte for PKM, mulighed for at opnå ny viden via besøg.

- Ulemper: Mindre kontrol med processer end ved interne kanaler for salg og afprøvning, accept af andre til- og fravalg end naturligt for PKM.

(2) Salg OI projektet (et eksempel på outbound exploitation):

I 2011 introducerer PKM en ny type pryddplante med mørkere blomst og 10 dages længere pryddværdi. Den nye type pryddplante er både interessant for slutbrugeren, men også for distributionsleddet, der kan have et produkt stående længere tid på hylderne og bevare dets attraktivitet, hvis vejret skulle hindre salg her og nu. To eksisterende samarbejdspartnere ønsker at skifte til den nye generation. Produktionsudfordringer og krav til produktet er nær den gamle generation af pryddplanter, men en række forskelle eksisterer dog. Skiftet fra et produkt til et andet kræver således enkelte småjusteringer undervejs for de to samarbejdspartnere, men kræver ikke større indsats fra PKMs side end løbende dialog. Formålet med "salg" OI-projektet er at afprøve forretningspotentialiet i at handle med kunder, hvor der kræves minimal indsats for maksimalt udbytte.

- Fordele: Minimal involvering af intern arbejdskraft ift. områder der først skal udforskes (ift. logistik og produktsupport), adgang til ny/anden viden ved besøg, direkte uformelle kontakter med fagfolk indenfor samme branche.
- Ulemper: Risiko for at ramme egne producerede varer, da produktet er taget direkte ud af egen produktion og fungerer tilsvarende hos anden producent – derfor fokusere på markeder, der ligger langt væk fra egne markeder.

(3) Sourcing OI-projektet (et eksempel på inbound exploration):

PKM er god til alt omkring pryddplanter i væksthuse, men besidder ikke stor praktisk erfaring med gendannelse af planter fra enkelte celler i laboratorium. Denne teknik resulterer i at prydd-

plantens farve bliver mørkere. Da PKM ønsker at opnå konkret viden om prydblaster reelt er genetisk stabile med et fordoblet sæt kromosomer, og samtidig ønsker at minimere den usikkerhed der er forbundet i at investere i udviklingen og optimeringen af teknikken kontaktes en leverandør, tre ikke-konkurrerende gartnerier samt et universitetsinstitut ved Århus Universitet. Alle samarbejdspartnere har en interesse i at få afdækket teknikken potentiale på hvert deres område. Formålet med "sourcing" OI-projektet er for PKM at opnå en hurtig mestring af en central teknik, effektivisere udviklingsomkostninger og skabe eksklusivitet for PKM.

- Fordele: Løbende dialog med erfaren partner forbedrer udgangspunktet end ved selv at udføre opgaven fra bunden af, additiv viden og erfaring kan opnås når flere aktive partnere deltager, mulighed for at bevare fokus på kerneopgaver, mulighed for at understøtte central leverandørs spidskompetence (som er i SMV'ens interesse), mindre kapitalbinding end ved at udføre opgaven selv.
- Ulemper: Lang diskussionsproces, behov for forventningsafstemning og usikkerhed omkring omkostningsfordeling, da der arbejdes indenfor et nyt område, mindre vidensopbygning internt end ved at udføre opgaven selv, mindre mulighed for at eksperimentere med processerne og finde/afprøve nye veje.

(4) Køb OI-projektet (et eksempel på inbo-und exploitation):

PKM ønsker at minimere konkurrenters muligheder for genetisk kopiering af planter. En vej at gå er at sterilisere planten således, at der ikke kan høstes frø på planten. Dermed opnås kopisikre planter. "Køb" OI-projektet indgår som et delprojekt i et større overordnet innovationsprojekt om sterilisering af planter, hvor et innovationskonsortium bestående af 5 private virksomheder, et tysk universitet, Københavns Universitet samt et GTS institut (godkendt teknologisk serviceinstitut) indgår som partnere. Innovationskonsortiet løber over 4 år. Ift. delprojektet har PKM indgået et samarbejde med GTS instituttet, da instituttet

har eksisterende viden fra andre planter de kan anvende på de prydblaster, PKM producerer. Der er således tale om at en kendt teknologi anvendes kommercielt. Formålet er at forsinke PKMs konkurrenters næridentiske produkters kommercialisering.

- Fordele: Standardproces, hvor erfaring kan tilkøbes uden at bruge ressourcer på at opbygge viden internt.
- Ulemper: Ingen intern vidensopbygning, minimal vidensudveksling, mindre indflydelse på arbejdsthastighed end hvis opgaven udføres internt.

Opsamling: Fordele og ulemper ved forskellige OI-projekter

Ved at kombinere koncepter fra OI-litteraturen og den organisationsteoretiske litteratur, der begge har fokus på hvorledes innovation forekommer i virksomheder, er det muligt at få et detaljeret indblik i, hvorledes åben innovation kan dyrkes på projektniveau i SMV'er. Samtidig giver kombinationen mulighed for at synliggøre de fordele og ulemper der uvægerligt vil være forbundet med forskellige typer af OI-projekter. Dette gør det strategiske valg af hvilke OI-projekter, den enkelte SMV skal satse på eller kombinere, mere gennemskueligt. Den konkrete erfaring, PKM har opnået ved at arbejde med fire forskellige typer af OI-projekter, er at de tilsammen genererer tre fordele, der består i at 1) tilegne sig ny viden hurtigt og billigt, 2) udvikle nye evner og 3) træde ind på nye markeder. Det er dog en balancegang om fordelene opvejer de udfordringer, som satsningen på de fire forskellige OI-projekter også afstedkommer. Opfølgning på og stadig refleksion omkring de erfaringer (fordele kontra ulemper) der opnås i de enkelte projekttyper er således nødvendig.

De fordele og ulemper der er blevet set nærmere på i fire forskellige typer af OI-projekter er kort skitseret i nedenstående tabel:

	“Åbenbaring” Outbound exploration (1)	“Salg” Outbound exploitation (2)	“Sourcing” Inbound Exploration (3)	“Køb” Inbound exploitation (4)
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> • Udforske nye markedsmuligheder • Adgang til nye samarbejdspartnere • Mulighed for ny viden 	<ul style="list-style-type: none"> • Udbytte på kort sigt via salg • Minimal involvering • Adgang til ny viden • Adgang til nye samarbejdspartnere 	<ul style="list-style-type: none"> • Bevare fokus på kerneopgaver, samtidig med at ny viden erhverves • Mindre kapitalbinding • Understøtte central leverandørs spidskompetence 	<ul style="list-style-type: none"> • Udbytte på kort sigt via køb • Køb af standard viden, der resulterer i småforbedringer
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> • Ofte langsigtet • Uvist udbytte • Lav kontrol med samarbejdspartnere 	<ul style="list-style-type: none"> • Risiko for at ramme egne producerede varer eller eksisterende kundemarkeder 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofte langsigtet • Uvist udbytte • Usikkerhed om omkostningsfordeling • Lang diskussionsproces med stort behov for forventningsafklaring 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrænset intern vidensopbygning • Minimal vidensudveksling • Mindre indflydelse på arbejds-hastighed end hvis opgaven udføres internt

Tabel 4: Generelle fordele og ulemper ved fire forskellige typer af OI-projekter

Referencer:

- Chesbrough, H. (2006) 'Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation', in Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (Eds.): Open Innovation, Researching a New Paradigm, Oxford University Press.
- Chesbrough, H. and Crowther, A.K. (2006) 'Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries', R&D Management, Vol. 36, No. 3, pp.229-236.
- Gassmann, O. and Enkel, E. (2004) 'Towards a theory of open innovation: three core process archetypes', R&D Management Conference (RADMA), Lisbon, Portugal.
- Linnebjerg, L. A., Evald, M. R. and Clarke, A. H. (2013). An Open Innovation Project Typology: Based on the notion of Exploration and Exploitation, conference paper presented at ISPIIM 2013.
- March, J. (1991) 'Exploration and exploitation in organizational learning', Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp.71-87.

“Serielle” virksomheder høster fordele i innovative samarbejder med det offentlige

Vi kender for lidt til de fordele, virksomheder kan opnå ved OPI.

I Danmark er der efterhånden kommet et stort fokus på OPI. Ikke mindst fordi OPI kan skabe værdi som kommer borgerne til gode når der opnås forbedringer i effektiviteten og kvaliteten af de offentlige ydelser der produceres (Kearney et al., 2008). Langt hen af vejen er de undersøgelser, der er gennemført af OPI, dog kendetegnet ved fortrinsvis at diskutere fordelene set fra et offentligt og samfundsøkonomisk perspektiv. Derimod fremhæves ofte kun forventede og meget generelle fordele for private virksomheder (EBST, 2009). De seneste års forskning i OPI-samarbejder har endog typisk fokuseret på de udfordringer, der eksisterer i at bringe offentlige og private parter sammen. Disse udfordringer går blandt andet ud på at skabe forståelse for, at det offentlige marked er offentligt indkøbs-reguleret og lovmæssigt underlagt en række restriktioner. Desuden at udfordringer i OPI-partnerskaber ofte bunder i, at parterne har forskellige mål og forventninger til udbytte, samt divergerende opfattelser af karakteren af den innovation der skal skabes (Munksgaard et al, 2012).

Netop af denne grund er det interessant at zoome ind på den mindre gruppe af danske private virksomheder, der gentager deres deltagelse i OPI-projekter og endog deltager i flere OPI-projekter på én og samme tid. Vi betegner disse virksomheder som 'serielle' – fordi de netop er kendetegnet ved deres gentagne engagement i OPI. Vi antager ganske enkelt, at virksomhedernes gentagne engagement skyldes, at de formår at høste fordele. Her diskuteres således fortrinsvis: Hvilke fordele oplever serielle private virksomheder når de deltager i OPI-projekter? I diskussionen kommer vi naturligt også ind på nogle af de udfordringer serielle virksomheder oplever i denne forbindelse.

Konkret er der gennemført interviews med i alt 8 serielle virksomheder. Denne gruppe af virksomheder er specielt interessante at interviewe om deres erfaringer med OPI-projekter, fordi de kan videregive de fordele og udfordringer, de oplever. Dermed får andre virksomheder et bedre grund-

lag for at tage beslutninger om deres eventuelle samarbejde med en offentlig partner. Til at belyse fordele og udfordringer anvendes en teori, der sætter fokus på hvordan der kan skabes værdi, såvel positiv som negativ, ved at indgå i partnerskaber med andre aktører.

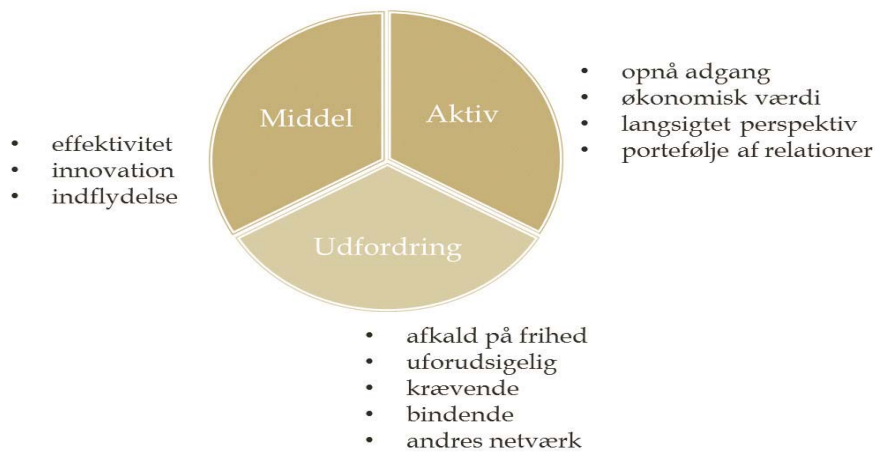
En ramme til at fremhæve forskellige typer af fordele ved OPI-samarbejde.

Et innovativt partnerskab mellem en offentlig organisation og en privat virksomhed kan defineres som et samarbejde, hvor partnerne i fælleskab udforsker innovative løsninger (Dittmer et al., 2008). OPI skiller sig således ud fra de mere velkendte offentlig-private partnerskaber (OPP), idet partnerne i OPI anses for at være udviklingspartnere og ikke blot aftagere eller leverandører (EBST, 2009).

Fordi vi her fortrinsvis ønsker at undersøge de fordele, som serielle virksomheder opnår ved OPI, bruger vi en teoretisk ramme der giver os mulighed for at indfange forskellige typer af fordele ved OPI-samarbejde. Grundideen er, at et OPI-samarbejde – som et hvert andet samarbejde mellem organisationer – er kendetegnet ved samhandlen mellem parterne og de aktiviteter der gennemføres. Det gælder hvad enten det drejer sig om køb og salg af produkter, eller fælles udvikling af innovative løsninger. Samtidig er samarbejdet kendetegnet ved de respektive partners opfattelse af og fortolkninger af, hvad samarbejdet er for en størrelse (Ford & Hakansson, 2005). Parterne i et samarbejde vil både søge at handle ud fra, influere på og kontrollere den fælles samarbejdsproces for at høste fordele.

For at forstå de fordele, men også de udfordringer samarbejdet genererer, kigger vi på tre elementer. For det første kan et samarbejde generere fordele ved at det anvendes som middel til at nå et givent mål, og ved at det betragtes som et aktiv, hvor partnerne får adgang til hinandens ressourcer og kompetencer. For at opnå et holistisk billede af at samarbejde også i visse tilfælde er forbundet til en række udfordringer, inkluderer vi også udfordringer, når disse naturligt er forbundet med de forde-





Figur 1: En helhedsbetragtning på samarbejde (inspiration fra Ford et al., 2011)

le der kan høstes (Ford et al., 2011).

Figur 1 illustrerer samarbejdet som fordelagtigt via middel og aktiv, samt som uløseligt forbundet med udfordringer.

Formålet med at anskue samarbejdet som middel, som aktiv og som en udfordring er at frembringe en helhedsbetragtning på samarbejdet mellem offentlige organisationer og private virksomheder, idet et OPI-samarbejde bibringer med fordele, som dog også er uløseligt forbundet med udfordringer. Dermed bibringer teori-rammen en samlet forståelse af den værdi der skabes, hvad enten denne er positiv eller negativ. Konkret i forhold til denne artikels fokus, bidrager teorien med en nuanceret forståelse for det mulige positive udbytte, serielle virksomheder kan opnå ved gentagne gange at engagere sig i OPI-projekter.

8 serielle virksomheder

Vores undersøgelse af serielle virksomheder, som gentagne gange deltager i OPI-projekter, bygger på en række interviews foretaget i forbindelse med to større forskningsprojekter om OPI. Det er relevant at understrege, at undersøgelserne af de serielle virksomheder er fortløbende og de resultater, der præsenteres her således er foreløbige og et første skridt på vejen. Generelt er de 8 serielle virksomheder meget forskellige i fx antal ansatte og internationaliseringsgrad. Men de 8 serielle virksomheder er også ensartede i deres måde at angribe OPI på for at høste fordele, hvilket vi vil vise i det næstkommende afsnit.

Konkrete fordele – set med private virksomheders øjne

Generelt når de 8 serielle virksomheders oplevelser ved OPI gennemgås, er det tydeligt at spotte at OPI-samarbejdet fortrinsvist anvendes som et

middel til at opnå innovation. I mindre omfang anvendes OPI-samarbejder som et aktiv for at få adgang til et muligt offentligt marked, hvor de serielle virksomheder kan afsætte deres produkter og ydelser.

Fordele via middel:

I det enkelte OPI-projekt møder serielle virksomheder konkrete samarbejdspartnere på flere forskellige organisatoriske niveauer – det være sig lige fra hospitalsledelsen, til sygeplejersken og patienten. Mødet med offentlige aktører på flere niveauer prioriteres af serielle virksomheder, da det er et middel til at søge indflydelse på for at sikre at OPI-samarbejdet drives fremad. Men mødet med offentlige aktører på flere niveauer er også et middel til at effektivisere den læring og vidensoparbejdning der gerne skal ske i OPI-samarbejdet. Relationerne med offentlige aktører er således med til at tilvejebringe domæneviden, specielt tavs viden, relativt hurtigt, på en mere effektiv vis som ellers ville have været mere ressourcekrævende at opnå selv.

Specielt opleves det som relevant at bygge relationer til ildsjæle eller meningsdannere i den offentlige sektor, dvs. personer som har lyst til at bidrage til OPI-projekters reelle gennemførelse eller personer som i kraft af deres position virker som flaskehalse, og derfor er vigtige at få engageret. Relateret til dette siger en seriel virksomhed: 'Det er fantastisk for os som privat virksomhed, at vi ved, at de personer, der er i den anden ende, brænder lige så meget for det som os (...) At der er nogen der hjælper med at bære det igennem på den anden side, og at de også får en cost benefit på det og det er jo også vigtigt.' Serielle virksomheder oplever således at interaktionen med forskellige offentlige aktører er et middel for at drive

det enkelte projekt med dets innovative løsning fremad, så det enkelte projekt drives relativt effektivt.

Men der ligger også en udfordring gemt i at skulle håndtere offentlige aktører på flere niveauer. Det er ikke altid let og kan i nogle tilfælde give flere udfordringer. En seriel virksomhed udtaler: 'så i det helt taget, så er kommunikation en stor barriere, og det er tit at det er en ommer og så må vi mødes igen senere eller komme flere gange for at får det kommunikeret ud (...) så der er helt sikkert nogle kulturelle forskelle mellem det offentlige og det private'. Der ligger således en kompleks projektledelsesmæssig udfordring i at skabe relationer til offentlige aktører. Serielle virksomheder skal ikke kun forstå det konkrete behov som innovationen (teknologi eller produkt) skal opfylde i det enkelte projekt. Det er ligeledes essentielt at forstå de forskelle der er mellem offentlige og private virksomheder, og de forskellige behov offentlige aktører på forskellige niveauer har.

Fordele som aktiv:

Endelig viser vores undersøgelser, at serielle virksomheder ikke blot knytter fordele til enkelte OPI-projekter, men snarere ser muligheder i at generere fordele over tid på længere sigt via deltagelse i flere OPI-projekter. Som eksempel på at OPI anvendes som et aktiv udtaler en seriel virksomhed fx: 'Vi vil ikke lave et projekt for bare at lave et projekt, vi skal lave et projekt fordi vi kan se nogle muligheder i det, og hvis vi ikke kan se nogle muligheder med de samarbejdspartnere, vi har, så skal vi stoppe'. Det opleves således som afgørende at opnå erfaringer fra flere projekter og opbygge en portefølje af relationer i offentlig regi. På den måde kan erfaringer opbygget i et projekt trækkes over i andre OPI-projekter. Dette viser sig også ved, at nogle serielle virksomheder gennem opbygningen af en portefølje af samarbejder med det offentlige, opnår grundlag for at bedrive brugerdreven innovation, hvor virksomheden kommer tæt på brugere, eller teste nye ideer i 'real life' omgivelser eller lettere bliver involveret i større OPI-projekter, fordi de ved tidligere lejligheder

har kunnet 'markedsføre' eller kommunikere omkring deres egne produkter og kompetencer.

Desuden ser det ud til, at serielle virksomheder bruger OPI som springbræt til mulig eksport – fx udtaler en seriel virksomhed: 'hvis vi kan påvise værdien ved et samarbejde med dem, og så sælge det i Tyskland bagefter eller USA eller hvor som helst, så gør vi bare det.' En anden virksomhed understreger: 'Danmark er jo et lille land og har vores egen struktur for hvordan det her foregår. Det minder så tilfældigvis meget om England. Men hvis du går til USA så tror jeg ikke, at de ville godtage danske resultater og implementeringsmodeller og sige nå okay hvis det kan fungere i Danmark så kan det også fungere i USA.' Med andre ord synes en solid vej til at virksomheder kan høste fordele ved OPI samarbejde gennem eksport, hvor der er god sandsynlighed for at generere økonomisk værdi.

Udfordringer i samarbejdet:

Når vi anlægger en helhedsbetragtning på samarbejdet, ser vi også udfordringer. Der ligger således en udfordring gemt i at løsninger og produkter, udviklet i samarbejde med én offentlig part, ikke altid kan overføres til en anden offentlig part. Fx fra det ene hospital til det andet. De serielle virksomheder oplever, at denne udfordring grunder i et 'not invented here syndrome', hvor ethvert hospital ønsker et fuldt tilpasset udviklingsforløb, hvor oparbejdede erfaringer fra tidligere OPI-projekter ikke altid anvendes.

Konklusion – derfor høster serielle virksomheder fordele i OPI samarbejde.

Som udgangspunkt er målet med OPI at offentlige og private aktører sammen skaber innovative velfærdsløsninger. Dermed er samarbejdet også et middel til netop at sikre innovation. Generelt kan det desuden konkluderes, at virksomheder der gentagne gange engagerer sig i OPI opnår fordele i form af generel viden om det offentlige marked, idet de anvender OPI-samarbejder som aktiver der skaber adgang til specifik domæneviden og centrale relationer. Desuden bruger nogle serielle virksomheder OPI samarbejdet som en løftestang



til eksport. Et enkelt OPI-projekt er således i sig selv værdifuldt, da det som middel skaber gode muligheder for innovation, effektivisering af vidensopbejldning samt mulighed for indflydelse. Samtidig skaber engagement i flere OPI-projekter også værdi i form af adgang til parternes aktiver – fx i form af adgang til offentlige partners viden og faglige kompetencer (udnyttes fx ved test af produkter eller direkte adgang til brugere). Selvom det enkelte OPI projekt sjældent i sig selv ses som økonomisk udbytterigt – så anses samarbejdet som et aktiv for engagement i nye innovative projekter og dermed som potentielt langsigtet økonomisk givende.

Vores undersøgelser peger desuden i retning af, at serielle virksomheder besidder en række kompetencer som hjælper dem med at udnytte OPI samarbejdets fordele og minimere de relaterede udfordringer. OPI-samarbejdet kan være en udfordring, fordi virksomheden skal forholde sig til mange forskellige aktører på det offentlige marked. Serielle virksomheder er imidlertid kendetegnet ved kompetencer til både at involvere enkelte ildsjæle og influenter, som kan give projekterne 'drive' – men også til at øve indflydelse på politisk plan for at opnå indsigt i mulighederne for deltagelse i fremtidige projekter.

Serielle virksomheder har desuden stærke projektledelseskompetencer. Disse kompetencer er relevante på flere planer. Det handler på den ene side om styring af det enkelte projekt – fx gennem gentagne og vedholdende kommunikation med involverede offentlige partnere. På den anden side handler det i høj grad også om at bygge erfaringer fra projekt til projekt, og om at trække resultater fra et projekt videre til det næste.

Tæt relateret til de serielle virksomheders kompetencer til projektledelse ligger evnen til at imødekomme de udfordringer, som opstår når aktører fra to så forskellige markeder mødes. Det offentlige marked er reguleret af andre grundværdier end det private – og det kræver, at virksomhederne ikke bare formår kommunikationen med konkrete partnere i konkrete projekter, men også forstår at agere i de politiske og lovgivningsmæssige ram-

mer på det offentlige marked.

Virksomheders engagement i OPI kan i høj grad være præget af den udfordring det er, at der i hvert projekt skal bygges samarbejdsrelationer til nye partnere – både offentlige og andre private virksomheder. Vores studier tyder på, at serielle virksomheder har en særlig evne til hurtigt at bygge grundlaget for et innovativt samarbejde med nye partnere.

Studiet her lagde ud med fortrinsvis at spørge ind til, hvilke fordele serielle virksomheder oplever, når de deltager i OPI-projekter. Relateret hertil er en væsentlig konklusion, at serielle virksomheder har en særlig evne til at udnytte fordele og omgås de naturlige udfordringer, der opstår ved engagement i OPI-projekter. Denne evne vedrører en transformation af simple samarbejdsrelationer til enkelte partnere i konkrete projekter, til et mere forgrenet netværk af samarbejdsrelationer til aktører på flere lag i det offentlige marked. Denne evne eller kompetence synes afgørende for at virksomheder kan høste fordele ved deres engagement i OPI samarbejde.

Referencer

- EBST (2009), Analyse af offentlig-private samarbejde om innovation, Erhvervs- og Byggestyrelsen.
- DITTMER, M. A., CHRISTIANSEN, C. & KIERKEGAARD, G. F. (2008). Public Private Partnership for Innovation (PPPI) in Denmark. *European Public Private Partnership Law Review* 4 (4) 240-242.
- FORD, D., GADDE, L.-E., HAKANSSON, H. & SNEHOTA, I. 2011. *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons Ltd.
- FORD, D. & HAKANSSON, H. 2005. The idea of business interaction. *The IMP Journal*, 1, 4-27.
- KEARNEY, C., HISRIC, R.D. AND ROCHE, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal*, 4, 295-313.
- MUNKSGAARD, K. B., EVALD, M. R., CLARKE, A. H. & NIELSEN, S. L. 2012. Open Innovation in Public-Private Partnerships? *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 77, 41-52.
- NISSEN, H. A., EVALD, M. R. & CLARKE, A. H. (forthcoming), Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private-Innovation partnerships, *Industrial Marketing Management*, Special Issue, online first.
- DITTMER, M. A., CHRISTIANSEN, C. & KIERKEGAARD, G. F. (2008). Public Private Partnership for Innovation (PPPI) in Denmark. *European Public Private Partnership Law Review* 4 (4) 240-242.

Lige børn leger bedst? Fælles mål i samarbejdet mellem små og store fødevarer virksomheder

Lige børn leger bedst ... eller? Formålet med et nyt projekt 'forretningsgørelse af innovationsprocessen' er at finde best practice cases for samarbejde mellem små og store virksomheder i fødevarerindustrien. Gennem en række interviews med parterne i sådanne asymmetriske relationer skal projektet undersøge og diskutere de særlige udfordringer, der knytter sig til afstemning af fælles forretningsmæssige mål i samarbejde mellem små og store virksomheder. Målet er at identificere de særlige kendetegn ved asymmetriske samarbejder, hvor dette lykkes.

Her afrapporteres de første indledende studier, som bygger på interview med tre udvalgte virksomheder. Disse er valgt, fordi de repræsenterer forskellige tilgange til asymmetrisk samarbejde. Vadehavsbageriets samarbejde med den større virksomhed Easyfood er i høj grad præget af gensidighed i udnyttelsen af nye markedsmuligheder for begge parter. A. Espersen a/s har i samarbejdet med en mindre leverandør et unikt partnerskab, som både bygger på stærke personlige bånd, og er formaliseret i form af faste tilbagevendende fælles udviklingsmøder. Leverandøren bidrager på den ene side direkte til Espersens produktudvikling og på den anden side direkte til virksomhedens samarbejde med deres kunder. Endelig arbejder Arla Food meget strategisk med at åbne deres tilgang til samarbejde med såvel store som små partnere. For dem er det vigtigt, at samarbejdet skaber innovative ideer og vokser til at være tætte og personlige. Dette gælder også for et nystartet samarbejde med en meget lille leverandør af en teknisk innovation.

I projektets videre forløb interviewes begge parter i samarbejdet, så et mere fuldentd billede nås. Erfaringer og best practice cases udbredes gennem Videncenter for Fødevarerudvikling (VIFU), som støtter projektet finansielt.

Kendetegn ved asymmetriske samarbejder

Den asymmetri der i sagens natur er i samarbejdet mellem en stor og en lille virksomhed bliver til tider fremhævet som en betingelse, man i den mindre virksomhed er nødt til at acceptere, hvis

man vil overleve samarbejdet med større kunder og drage nytte af deres erfaringer og netværksforbindelser. Imidlertid viser undersøgelser, at mindre virksomheder ofte har styrker og kapaciteter, såsom teknologisk eller kulturel ekspertise, som er væsentlig for den store partner (Johnsen and Ford, 2006, Johnsen and Ford, 2008).

I studiet af asymmetriske samarbejder, er det relevant at undersøge 8 forskellige kendetegn:

1. GENSIDIGHED: Parternes opfattelse af fælles mål og sammenfaldende interesser. Er der fx en bestemt rutine for, hvordan mål med partneren udvikles? Her undersøges, i hvilken grad virksomheden forholder sig til partnerens forretningsmæssige succes, samt søger positive outputs for begge parter, så der opnås en win-win situation.
2. DEDIKATION: Graden af tilpasning over for hinanden. Hvad kendetegner relationen og hvor dedikeret er parterne overfor hinanden? Hvor dedikeret er partneren til virksomheden sammenlignet med deres andre samarbejder, og i hvilken grad opgiver virksomheden egne interesser for at opnå tættere fælles mål med partneren?
3. KONFLIKT: Her undersøges der, hvordan konflikt opfattes og i hvilket omfang forskelligheder mellem partnere skaber konflikt. Hvem håndterer konflikten og hvordan overkommes forskelligheden i forventninger?
4. PERSONLIGHEDER: I hvilken grad påvirker personlige forventninger og individuelle interesser relationen? Her undersøges, hvilke forskelle der er i måden hvorpå forskellige afdelinger og individer samarbejder på tværs af virksomhed og partner.
5. SAMARBEJDE: Kendetegn ved samarbejdet. Hvor tæt er samarbejdet, hvordan involveres parterne og i hvilken grad er samarbejdet formaliseret?
6. INTENSITET: Kontakt og gensidig ressourceuddeling i samarbejdet. Der undersøges, hvor tit man mødes ansigt-til-ansigt og hvem i virksomheden der har hvilke roller i udvikling/forhandling af mål. I hvilken grad har samarbejdet ledelsesmæssig opbakning og deltagelse.
7. MAGT OG AFHÆNGIGHED: Hvad kendetegner magtforholdet i relationen? Kan den ene part



implicit eller eksplicit få den anden til at gøre ting, de ellers ikke ville have gjort? Er afhængigheden mellem parterne balanceret, og i hvilken grad har parterne indflydelse på hinandens beslutninger. Specielt vigtigt er det, at det gøres klart, hvad den lille part bidrager med.

8. TILLID: Forventninger til samarbejdet. Er samarbejdet baseret på tillid eller nedskrevne mål og procedurer? Får virksomheden nok ud af samarbejdet i forhold til, hvad de selv investerer? Disse kendetegn ved asymmetriske relationer danner rammen om det følgende afsnits fortælling om tre samarbejder mellem små og store virksomheder i den danske fødevarerindustri.

Tre asymmetriske samarbejder – tre forskellige historier

Case 1 – Vadehavsbageriet – vækst gennem relationer

Den lille virksomhed Vadehavsbageriet producerer bake-off produkter. De har i flere tilfælde oplevet nye markedsmuligheder gennem samarbejdet med deres større kunde, Convenience brødproducenten, Easyfood. Deres relation er personlig og kendetegnet ved, at man hjælper hinanden gennem videnuudveksling på mange områder. Allerede på det første møde med Easyfood fik Vadehavsbageriet kontakten til deres nu fælles kunde, Supergrø. De fik en ordre, der var så stor, at de havde problemer både på kapacitet og kendskab, til at køre den fulde ordre. Men Supergrø kom med råd og vejledning: ”Vi blev guidet på alle leder og kanter. Havde det ikke været for dem havde det måske været noget vanskeligere,” forklarer indehaver Jytte Kruse.

Det er langt fra eneste gang, at samarbejdet med Easyfood har ført muligheder med sig. På Easyfood's initiativ er Vadehavsbageriet blevet en del af et netværk af store og små fødevarer virksomheder, som sammen skal levere en samlet pakke af forskellige danske kvalitetsfødevarer til det tyske marked. Et marked som Vadehavsbageriet længe har fundet interessant. De to virksomheders produktporteføljer supplerer hinanden godt, og sammen kan de levere en komplet konceptløsning for

brød til potentielle tyske kunder. Netværket har foreløbig givet kontakt til 6 potentielle tyske kunder, hvoraf et egentlig salg til blot et fåtal af disse vil være betydelig for Vadehavsbageriets vækst i omsætningen.

Case 2 A. Espersen a/s - Tillid og systematik

A. Espersen a/s er Europas førende producent af frosne fiskeprodukter. Sammen med både små leverandører og væsentlig større partnere med professionelle udviklingsafdelinger, udvikler virksomheden løbende nye produkter. Hos Espersen vægtes personlige relationer og den daglige uformelle kontakt til leverandørerne meget højt. Samtidig har virksomheden faste aftaler for fælles udviklingsmøder med udvalgte partnere.

Den mindre ingrediens leverandør er en strategisk samarbejdspartner, som Espersen igennem 20-25 år har opbygget en stærk tillid til. ”Vi kan mærke, at de personlige relationer er utrolig vigtige. Meget af den fælles udvikling er åben og kræver, at man stoler på hinanden. Vi oplever, at hver gang vi åbner op, så får vi noget igen”, siger Sonja Christensen. Samarbejdet er karakteriseret ved tilbagevendende fælles udviklingsmøder og ressourceuddeling. Leverandøren har udviklet et særegnet element, som er blevet tilført Espersens produkter. Det er blevet det bedst sælgende produkt på det tyske marked. Hvor Espersen har draget nytte af leverandørens teknologi, har denne fået omsætning ud af det fælles projekt. Udover det, har leverandøren udviklet et markedsføringsmateriale, der viser Espersens produkter og position i forhold til forskellige kunder og markeder. Dette har Espersen efterfølgende anvendt i deres egen markedsføring overfor kunderne. Med hjælp fra partneren er Espersens sælgere dermed bedre rustet til at præsentere deres idéer. I den forbindelse nævner Sonja Christensen: ”Sammenhængen mellem projekterne er også vigtig. Vi kan bruge viden fra et samarbejde til et andet, rent udviklingsmæssigt.”

Case 3 – ARLA FOODS – strategisk tilgang til relationer

”Relationer skaber innovative idéer og de bliver

ofte ret personlige. Det skal de blive”. Sådan udtaler Paul Cornillon, Innovationschef i Arla Foods. For Arla er ’åben innovation’ blevet nøglen til vækst. I de seneste projekter har de således høstet fordelene ved åbenhed i udviklingsprocessen. I et nuværende samarbejde med en meget lille leverandør, ser Arla teknologiske udviklingsmuligheder. Mejerigiganten hjælper leverandøren finansielt ved at støtte den teknologiske udvikling. Dermed bliver det et fælles projekt. Den lille leverandørs overlevelse er i høj grad afhængig af Arlas investering. Omvendt, er Arla afhængige af leverandørens kompetencer, ikke mindst eksekveringen af projektet.

Arla har som overordnet mål, at involvere deres samarbejdspartnere i udviklingen af innovative idéer og løsninger. I samarbejde med partnere, er den personlige relation vigtig. De forventer gensidig involvering uanset størrelse. ”Det skal være en win-win situation, hvor begge parter skal gøre noget for at få det til at fungere”, siger Paul Cornillon. Arla investerer mest tid og flest ressourcer i de vigtigste partnere. For at håndtere virksomhedens store leverandørbase segmenteres de forskellige leverandører, som kan se deres position og relation i forhold til hinanden og i forhold til Arla. Leverandørerne vil derfor givetvis konkurrere om en position som strategisk og betydningsfuld partner.

Kendetegn/ samarbejde	Vadehavs Bageriet >< Easyfood	A. Espersen a/s >< ingrediens leverandør	Arla Foods >< teknologisk leverandør
Egne og fælles mål	- Afstemning mellem egne og fælles mål, der er udtalte	- Afklares dels gennem daglig kontakt og dels på fast tilbagevendende udviklingsmøder	- Fælles mål italesættes ud fra Arlas interesser
Gensidighed	- Gensidig udveksling af erfaringer, efterspørgsel mv.	- Engageret i at udvikle hinanden, men også ud fra egne interesser	- Engageret i at hjælpe hinanden, men også ud fra egne interesser - Det skal være win-win
Dedikation	- Høj grad af dedikation - Alt går igennem Easyfood	- Middel dedikation – afhænger af projekt	- Gensidig dedikation, uden at det for Arlas vedkommende går ud over andre interesser og relationer. - For den lille leverandør udgør dedikationen en større satsning
Konflikt	- Respekten er vigtig fra begge parter. - Easyfood er drevet af flere systematikker med flere beslutningstagere	- Nedjusteres gennem tæt personlig kontakt og formaliserede udviklingsmøder- Fælles udviklingsomkostninger	- Dialog er et vigtigt værktøj for at forhindre konflikter
Personligheder	- Personlige relationer vægtes højt	- Personlige relationer vægtes højt	- Personlige relationer vægtes højt
Samarbejde	- Stærkt samarbejde - Fokus på kvalitet - Easyfood står stærkt hos potentielle kunder	- Tæt strategisk samarbejde - Bruger viden fra et samarbejde til et andet	- De fortæller deres leverandører hvordan de ser dem – som strategiske partnere eller standardleverandører. - Bruger ikke innovationsressourcer på standardleverandørerne
Intensitet	- Personlige forventninger er høje - Intensitet påvirker samarbejdet positivt	- Tæt kontakt - Gensidig ressourcedeling	- Tæt kontakt - Deres mantra er ’connecting for growth’
Magt og afhængighed	- Easyfood har den strategiske magt - Vadehavs bageriet har den operationelle magt		- Matrix giver dem en magtposition overfor leverandørerne
Tillid	- Gensidig tillid	- Stærk gensidig tillid	- Tilliden ligger i at begge parter involverer sig

Tabel 1. Kendetegn ved casenes asymmetriske samarbejder.

Oplevet asymmetri i samarbejder

Tabel 1 opsummerer forskelle og ligheder mellem de tre mini-cases og giver således et samlet overblik over den oplevede asymmetri hos virksomhederne i relation til udvalgte partnere. I det afrundende afsnit diskuteres de forskelle og ligheder, som kendetegner case-virksomhedernes oplevelse med asymmetriske relationer.

Hvad skal vi lege...? Egne og fælles mål i samarbejdet mellem små og store virksomheder

Asymmetri i relationer har mange facetter. Konsekvensen af dem afhænger meget af de involverede virksomheder og af balancen imellem forskellige kompetencer og interesser. Hvad der gør sig gældende i de 3 cases er, at de alle har udviklet en strategi i relation til deres forskellige forretningspartnere. Vadehavsbageriet har en meget åben og personlig tilgang til deres partnere – herunder Easyfood. Ligeså har A. Espersen a/s et stærkt personligt tillidsbånd til leverandøren, mens deres fælles udviklingsarbejde er sat i system med tilbagevendende møder, hvor fælles mål og interesser afklares. Yderligere har Arla også en meget åben dialogbaseret tilgang til deres leverandører, mens den udarbejdede matrix endog måler og sætter leverandørerne i system. Alle tre virksomheder har således gjort sig klare overvejelser om, hvordan de samarbejder med deres forskellige partnere - omend med meget forskellig formaliseringsgrad.

Der er klare forskelle i de tre cases og virksomhedernes mål for samarbejde, som til dels afspejler virksomhedernes tilgang til samarbejder. Hos Arla præges samarbejdet med den lille teknologiske leverandør af klare målsætninger fastsat af den store part. De fælles mål for samarbejdet mellem A. Espersen a/s og leverandøren understøttes af fælles møder og udviklingsprojekter. Hos Vadehavs-bageriet er der en tilsyneladende stærk sammenhæng mellem egne og fælles mål - omend disse ikke er formelt nedskrevne.

Kendetegnende for de tre asymmetriske samarbejder, er at disse skaber muligheder for såvel den lille som den store partner. I alle tre tilfælde synes par-

terne at komplementere hinandens kompetencer, ligesom de interviewede virksomheder alle giver udtryk for at have en klar opfattelse ikke bare af egne bidrag til samarbejdet, men også til partnerens bidrag - uanset om partneren er den store eller lille i relationen. Dette er med til at skabe en positiv oplevelse af magtbalancen mellem den lille og store part (Möller and Wilson, 1995). Dette viser sig fx når Supergros investerer i og dedikerer sig til at styrke Vadehavs-bageriets kompetencer, eller når leverandøren bidrager til at styrke Espersens kompetencer og attraktivitet overfor deres kunder. I dette indledende studie om asymmetriske samarbejder i den danske fødevarerindustri kan vi således konkludere, at velfungerende asymmetriske relationer er kendetegnet ved:

- konkrete strategiske overvejelser for, hvordan konkrete partnere er vigtige for virksomheden
- at der arbejdes på at skabe konkrete muligheder både for den lille og den store part i samarbejdet
- at asymmetriske samarbejder, kan være kendetegnet ved forskellige måder at arbejde med fælles og egne mål

En sidste - men meget væsentlig – konklusion er, at især samarbejdet mellem Vadehavs-bageriet og Easyfood samt A. Espersen a/s og deres leverandør peger i retning af, at de asymmetriske relationer har vigtige effekter på virksomhedernes øvrige samarbejdspartnere og netværk. Det er gennem Easyfood, at Vadehavs-bageriet opbygger en relation til Supergros. Det er ligeledes samarbejdet med leverandøren, der er med til at klæde Espersen på i forhandlinger med deres kunder. Det er relevant at undersøge disse afledte netværkseffekter fra de asymmetriske samarbejder nærmere!

Referencer

- JOHNSEN, R. E. & FORD, D. 2006. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. *Industrial Marketing Management*, 35, 1002-1015.
- JOHNSEN, R. E. & FORD, D. 2008. Exploring the concept of asymmetry: A typology for analysing customer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 471-483.
- MÖLLER, K. & WILSON, D. T. 1995. Business relationships - an interaction perspective. In: MÖLLER, K. & WILSON, D. T. (eds.) *Business Marketing: An interaction and network perspective*. Kluwer Academic Publishers.

En innovatørs guide til standardiseringsgalaksen

Introduktion

Formelle standarder og standardisering kan virke som en fjern, fjern galakse for innovatører. Dog spiller standarder en væsentlig rolle, eller rettere flere væsentlige roller, i forhold til innovation. Dette er tilsyneladende en velholdt hemmelighed for mange virksomheder, hvis man spørger Dansk Standard, da kun 1,5% af alle registrerede virksomheder i Danmark har engageret sig i standarder og standardisering indenfor de seneste fem år. Derfor vil dette afsnit præsentere de grundlæggende principper og logikker fra standardiseringsverden og diskutere disse i forhold til et innovationsperspektiv.

The Big Bang

Standarder kan henføres helt tilbage det gamle Grækenland, hvor der 420 f.Kr. i sten blev hugget en standard for, hvordan søjler i byggerier skulle konstrueres. Idéen var ganske simpelt at opdele søjlerne i mindre stykker med styrestifter i midten for at centrere og stabilisere sammen-sætningen. Dette var en god idé, da søjlerne derved kunne give sig i forhold til hinanden, når området var ramt af jordskælv.

Man skal dog en del flere år frem i tiden før der blev arbejdet systematisk med udvikling af standarder på nationalt og internationalt niveau. I Danmark blev Den Danske Standardiseringskommission (senere Dansk Standard) etableret i 1926. Samme år blev et internationalt organ (i dag kendt som ISO) grundlagt, og først i 1962 blev en europæisk standardiseringskomité (CEN) oprettet.

I dag er der en bestand på omkring 27.000 forskellige standarder, hvoraf 500 er rene danske standarder, mens resten også er forankret i europæisk og/eller internationalt regi. Disse standarder tjener forskellige formål ved at relatere sig til bl.a. komplementaritet, kompatibilitet, kvalitets- og performancemåling, ledelsessystemer, reducere af uhensigtsmæssig diversitet mv. Så da mange af standarderne er forankret internationalt, udgør de en væsentlig rolle i en globaliseret verden, hvor der handles med produkter og komponenter på

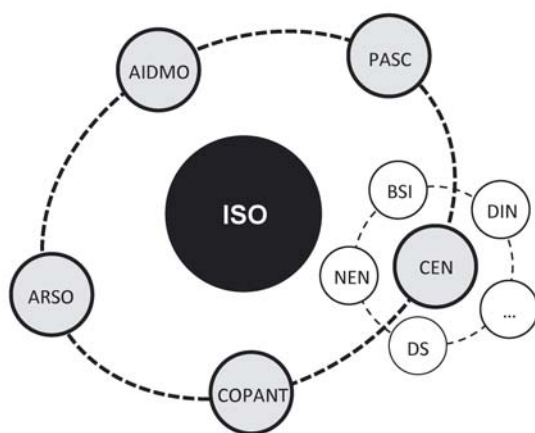
kryds og tværs af lande. Det kan være svært at forestille, hvordan verdenen ville have udviklet sig, hvis der ikke havde været standarder for basale ting såsom stikkontakter, tastaturlayout, opskrift på farver eller gevind på skruer.

Idéen er således, at man ved at standardisere enkelte karakteristika eller komponenter ved et produkt, gør det nemmere at sælge og anvende på tværs af forskellige geografiske regioner. For at komme en smule dybere i forståelsen af standardiseringsgalaksen, vil det være nødvendigt at præsentere sammenhængen mellem de forskellige organisationer, udviklingsprocessen for standarder samt relevansen heraf for innovation i danske virksomheder og industrier; kort sagt en innovatørs guide til standardiseringsgalaksen.

Galaksen anno 2013

Hvis hele standardiseringssystemet illustreres som et solsystem, ville den internationale standardiseringsorganisation, ISO, være sol og centrum for de andre organisationers aktiviteter. ISO er omgivet af en række regionale organisationer herunder den europæiske standardiseringskomité, CEN, den panamerikanske standardiseringskommission, COPANT, Asien-Stillehavsområdet standardiseringskongres, PASC, den afrikanske standardiseringsorganisation, ARSO, og den arabiske industriudviklingsorganisation, AIDMO, som passende kan opfattes som planeter i denne metafor. Hver af disse regionale organisationer er omgivet af nationale standardiseringsorganer, hvor eksempler i en europæisk CEN-kontekst kan være Dansk Standard, DS, det tyske standardiseringsinstitut, DIN, den hollandske standardiseringsorganisation, NEN, eller den britiske standardiseringsinstitution, BSI m.fl. Disse nationale standardiseringsorganer er tilknyttet de regionale organisationer, på samme måde som måner er knyttet til planeter. Således er solen, ISO, centreret for alle aktiviteter i systemet, hvorpå de regionale planeter udgør sub-centrummer for de nationale måner. Illustreres denne galakse rent grafisk, kunne den tage sig ud som vist i figur 1 nedenfor. Det skal dog nævnes, at der er andre stjerner og solsysteme





Figur 1. ISO-galaksen

mer i galaksen, hvorfor illustrationen ikke tager højde for elektroteknik (IEC/CENELEC), telekommunikation (ICT/ETSI) eller konkurrerende standardiserings-organisationer (fx IEEE).

På virksomhedsniveau er der basalt set to muligheder for at engagere sig i denne fjerne galakse, hvilke er hhv. implementering af allerede eksisterende standarder og deltagelse i udviklingen af nye såvel som eksisterende standarder. Ved køb af standarder opnår man adgang til viden om komplementaritet, kompatibilitet, kvalitets- og performancemåling, ledelsessystemer o.l., hvorimod man ved deltagelse opnår direkte indflydelse på de standarder, der er interessante for ens virksomhed. Netop her fremstår standardiseringssystemet som en fjern galakse for flere virksomheder, da udviklingsprocessen for standarder er kompleks pga. simultane aktiviteter på tværs af internationale, regionale og nationale standardiseringsorganisationer.

Processen kan dog ganske simpelt præsenteres som vist i figur 2.

Aktivitet	Internationalt niveau fx ISO	Regionalt niveau fx CEN	Nationalt niveau fx DS
Forslag til indledende arbejde	Deltagere, medlemmer eller samarbejdspartnere kan vurdere behovet for at fremsætte et egentligt forslag til formel start af nyt arbejde.	Deltagere, medlemmer eller samarbejdspartnere kan vurdere behovet for at fremsætte et egentligt forslag til formel start af nyt arbejde.	Det relevant DS-udvalg vurderer forslaget og stemmer på dets optagelse som foreløbigt emne.
Forslag til formelt arbejde	Forslag til formel start af nyt arbejde godkendes eller afvises.	Forslag til formel start af nyt arbejde godkendes eller afvises.	Det relevante DS-udvalg vurderer forslaget og stemmer på dets optagelse som formelt emne og udpeger eventuelle danske eksperter til den gruppe, som skal udarbejde standarden.
Udarbejdelse af forslag til standard	Arbejdsgruppe eller projektgruppe sammensætter et forslag.	Arbejdsgruppe eller projektgruppe sammensætter et forslag.	Udvalget udpeger deltagere til arbejdsgruppe eller projektgruppe.
Offentlig høring	Forslag rundsendes til høring.	Forslag rundsendes til høring.	Forslag til offentlig høring bekendtgøres. Udvalget tager stilling til forslaget.
Udarbejdelse af forslag til standard	Teknisk komité, arbejds- eller projektgruppe ændrer forslaget på baggrund af nationale kommentarer.	Danske deltagere bidrager til udarbejdelse af forslag.	
Formel afstemning	Forslaget rundsendes til afstemning.	Forslaget rundsendes til afstemning.	Udvalg bestemmer dansk afstemning.
Udgivelse	International standard publiceres og udsendes til nationale standardiserings-organisationer.	Europæisk standard publiceres ikke, men udsendes til implementering af nationale standardiserings-organisationer.	Dansk Standard implementerer standarden og udgiver denne. DS har pligt til at implementere alle europæiske standarder.
Review	Standarden gennemgås mindst hvert femte år for at vurdere, om denne skal bestå, revideres eller trækkes tilbage.		

Figur 2: Standardiseringsprocessen (kilde: Dansk Standard, 2012)

Ved deltagelse i denne rationelle inter-organisatoriske udviklingsproces har virksomheder mulighed for at påvirke standarden til egen fordel eller tilpasse egne innovationsaktiviteter løbende med standardens udvikling, da de opnår indsigt i indholdet inden standarden publiceres. Hvordan den rationelle standardiseringslogik relaterer sig til innovation, forklares efterfølgende teoretisk såvel som ledelsesmæssigt.

Teoretisk Sammenhæng

Rent teoretisk kan relationen mellem standardisering og innovation forklares med udgangspunkt i institutionel teori, da virksomheder kan anvende standarder til at legitimere sine innovationer, sikre komplementaritet med samarbejdspartneres innovationer eller som et værktøj til at sammenligne kvaliteten af en given innovation med konkurrenters.

Et andet teoretisk perspektiv kan findes i kontingensteorien, da virksomheder implementerer standarder for at sikre bedst mulig performance for sine innovationer. Således kan implementering af en standard betragtes som en måde at tilpasse sig sine omgivelser, da de imiterer legitimeret adfærd, regler, normer og rutiner som beskrevet i standarden.

Endelig findes en alternativ og interessant sammenhæng mellem standardisering og innovation i ressourceafhængighedsteorien, da virksomheder kan vælge at deltage i standardisering for at opnå kontrol over den eksterne omverden og derigennem skabe indflydelse på innovationsaktiviteter hos eksterne aktører.

Set på et industriniveau kan standarder derfor skabe ensrettet innovation, da virksomheder adopterer de samme elementer i deres daglige processer og rutiner. Dog er dette en del af hele idéen bag standarder, som er en form for offentligt tilgængelig pragmatisk orden, der giver stabilitet i en på mange andre måder dynamisk omverden. Dette forklarer også navnet på galaksens centrum, ISO, som ikke er en forkortelse, men stammer fra det græske ord 'isos', der betyder ensartethed.

Ledelsesmæssig Sammenhæng

Kigger man på relationen mellem standardisering og innovation alene ud fra et praktisk ledelsesmæssigt perspektiv, kan standarder have flere roller for innovation. Først og fremmest kan standarder sikre, at innovationen er komplementær dvs. produkter med fælles formål kan interagere. Lidt i samme boldgade kan standarder sikre, at innovationen er kompatibel med konkurrerende produkter. Endelig kan standarder anvendes til at dokumentere innovationens kvalitet og/eller sikkerhed, så dens legitimitet på markedet opnås. Derfor kan standarder i form af deres statiske natur være til gavn for innovation, da de populært sagt gør simple inventioner til innovationer ved at minimere omverdenens usikkerhed og derigennem gavne markedsføringen. Et konkret eksempel herpå er casen i efterfølgende afsnit.

Stjernes kud (case)

Et godt eksempel på standarders positive rolle for innovation må selvfølgelig betegnes som et stjernes kud i den konstruerede galaksemetafor. Et sådant eksempel kan fx findes hos den danske virksomhed Guldager A/S, der beskæftiger sig med vandbehandling inden for mange forskellige områder. Den største positive effekt af standarder har for Guldager været, at standarden har givet en solid base, som produktudviklingen har kunnet arbejde op imod. Standarderne har således lagt et grundlag for, hvad et produkt specifikt skal kunne, og efterfølgende bygget ovenpå herfra. Ved at sætte konkrete retningslinjer op, har standarder givet Guldager en mere effektiv innovationsproces. Helt konkret har de samlede omkostninger allokert til produktudvikling været reduceret med 20%. Samtidig har udenlandske standarder fungeret som inspirationskilde for udviklingen af nye produkter, så virksomheden har fået input til udvikling af nye eller justering af eksisterende produkter. Derudover har Guldager oplevet positive kommunikationseffekter ved at arbejde systematisk med standarder, da virksomheden derved har haft lettere ved at kommunikere krav til delkomponenter videre til underleverandører. I relation



hertil har Guldager også gennem standarder kunne fortælle markedet, hvad deres produkter og løsninger kan. Endelig har virksomheden valgt at engagere sig i udviklingen af nye standarder, og derved været medbestemmende til, hvordan retningslinjerne på vandområdet har skullet formuleres.

Så hvis standarder løser mange essentielle problemstillinger knyttet til innovation; hvorfor engagerer flere innovative virksomheder sig så ikke i standardisering? Dette vil der blive givet svar på i det efterfølgende.

Diskussion og Konklusion

Der kan være flere grunde til, hvorfor virksomheder ikke engagerer sig i standarder og fortsat lader standardisering være en fjern, fjern galakse. Først og fremmest er manglende kendskab til standarder og standardisering en væsentlig barriere, da kendskabet hertil blandt små og mellemstore virksomheder i Danmark er begrænset. Derudover kan det være vanskeligt for en virksomhed at skabe overblik over, hvilke specifikke standarder og udvalg der er relevante, da der i runde tal er 27.000 standarder og 220 udvalg i Danmark. Endelig kan det også være vanskeligt for små og mellemstore virksomheder at forstå standardernes formuleringer, finde tilstrækkelige ressourcer til at engagere sig i udviklingen og/eller forstå udviklingsprocessen.

Umiddelbart er det vanskeligt løsne op for alle disse forskellige kilder til træghed, dog har formålet med de foregående sider været at illustrere standarders potentiale i forhold til innovation, samt beskrive processen for standarders udvikling. Derfor har denne guide for innovatører til standardiseringsgalaksen forhåbentligt været medvirkende til, at flere danske små og mellemstore virksomheder tør vove at blive de nye stjernesrud og integrere standarder som en logisk del af deres innovationer og/eller innovationsproces.

Referencer

- DAMVAD (2012) 'Standarder som værdiskaber i danske virksomheder', Erhvervsstyrelsen
- Dansk Standard (2012) 'Introduktion til Standardisering: DS-HÆFTE 17:2012', Dansk Standards Forlag

Forretningsmodellen som metode til at skabe indsigt i egen forretning

Forretningsmodellen – virksomhedens logik

Virksomheders omgivelser og konkurrencegrundlag forandres hele tiden. Markeder globaliseres, konkurrencen intensiveres, leverandørerne får nye muligheder og kundernes forventninger stiger. Alt sammen er med til at udfordre virksomhederne på at drive forretning, og betyder at forretningsudvikling som tema på dagsordenen er kommet for at blive. En af de virksomheder som har forretningsudvikling som fast tema på dagsordenen er den fynske virksomhed Hydac. Virksomheden har siden sin opstart i 2000 udviklet sig fra at være komponentleverandør til i dag at have en lang række forskellige forretningsområder, som tilsammen understøtter virksomhedens overordnede forretningsgrundlag, nemlig at leverer hydrauliske løsninger til blandt andet den danske vindmølle industri. En af de udfordringer som virksomheden har oplevet i forbindelse med den løbende udvikling, er at bevare overblikket over egen forretning. Ifølge direktør Jens Haugaard, så er det indsigten i egen forretning som er nøglen til fremtidig udvikling, og derfor er han heller ikke i tvivl om, at et netop påbegyndt Erhvervsph.d.-projekt med fokus på forretningsudvikling og forretningsmodeller er en fornuftig investering. *”Jeg har hørt om forretningsmodelkonceptet før, men det er først nu jeg oplever, at det at sætte fokus på hele virksomheden, fremfor eksempelvis blot produkter, kan være med til at styrke vores samlede forretningsforståelse”.*

Forretningsmodelkonceptet har tiltrukket megen opmærksomhed siden internettet i starten af 1990'erne banede vejen for nye forretningstyper. Forskningsmæssigt går diskussionerne på hvordan forretningsmodellen kan defineres, hvordan den udvikles og designes. Der findes således flere definitioner af forretningsmodellen. Blandt de meget anvendte definitioner betegnes forretningsmodellen som 'the logic of the firm'-som modellen for hvordan virksomheden skaber og leverer værdi til sine kunder og konverterer denne værdi til profit (Magretta, 2002; Teece, 2010). Også i praksis er konceptet populært. Mange virksomhedsledere bruger netop forretningsmodellen som fundament for at forklare, hvad der er

logikken bag aktiviteter i virksomheden. Forretningsmodellen i praksis er således temaet i denne artikel, og formålet er at beskrive hvordan virksomheden Hydac over en 1-årig periode har arbejdet med forretningsmodelkonceptet, hvilken betydning det har haft for virksomhedens selvindsigt og efterfølgende refleksioner.

Forretningsmodellen – et helhedsfokus på virksomhedens forretning

Det kan være en ganske omfattende og kompleks opgave for virksomheder at skabe overblik over den nuværende forretning, og for mange virksomhedsledere kan det derfor blive en opgave som skubbes i baggrunden af den daglige drift. Hos virksomheden Hydac har det dog vist sig at være en ganske god ide, at give sig i kast med opgaven alligevel.

”Vi har udviklet os meget siden virksomheden blev etableret i 2000. Nye forretningsområder er kommet til, vi betjener et stadigt stigende antal kundesegmenter, og vores portefølje af leverandører er udvidet betydeligt.” fortæller direktør Jens Haugaard, som samtidig erkender, at behovet for indsigt i forretningen er blevet mere presserende i takt med at virksomheden har udviklet sig.

”Vi oplever at vores kunder udvikler sig og efterspørger nye løsninger, og samtidig har vi en række leverandører som introducerer os for nye teknologier og muligheder. Det betyder, at vi skal være meget skarpe på vores egen forretning, og forstå hvordan vi bedst muligt skaber værdi i et marked som løbende forandres.”

Det at gå på opdagelse i egen forretning og stille spørgsmål ved eksisterende strukturer og aktiviteter kan i mange tilfælde være det som åbner op for at se virksomheden i et nyt perspektiv, både i forhold til virksomheden internt, men også i relation til de mange aktører som på forskelligvis er med til at påvirke virksomheden. Hos Hydac har det haft stor betydning, at der er kommet fokus på kerneforretningen. Jens Haugaard fortæller, at det at sætte fokus på det eksisterende forretningsgrundlag er med til at sætte scenen for at diskutere om andre konstellationer og aktiviteter vil kunne bidrage til



en øget værdi og bedre resultater – både for Hydac selv, men også for både kunder og leverandører. Med tiden er der udviklet en række forskellige værktøjer og modeller, som virksomhedsledere kan gøre brug af når de vil blive klogere på egen forretning. Fælles for en del af dem, er at virksomheden brydes op i mindre dele, med fokus på udvalgte elementer. Som eksempel fokuserer Kotlers Marketing Plan på virksomhedens marketing aktiviteter (Kotler & Keller, 2009), mens Porters Five Forces sætter spot på konkurrencen i virksomhedens branche (Porter, 1979). En SWOT analyse tager et overordnet blik på virksomhedens egne generelle styrker og svagheder – sammenholdt med trusler og muligheder på markedet (findes fx i de Wit & Meyer, 2010). Disse modeller er værdifulde, fordi de kan bidrage til at skabe et generelt overblik for hvordan virksomheden kan arbejde med udvalgte elementer af forretningen – markedet, konkurrenterne, egne styrker og svagheder. Men i forhold til at skabe en forretningsmæssigt forståelse er sådanne modeller ikke nødvendigvis tilstrækkelige (en diskussion heraf findes fx i Damgaard et al., 2010). Forretningsmodel konceptet kan være et værdifuldt supplement her, idet forretningsmodellen handler om hele virksomhedens forretningsmæssige fundament. Alexander Osterwalder (2012) beskriver forretningsmodellen som rationalet bag, hvordan or-

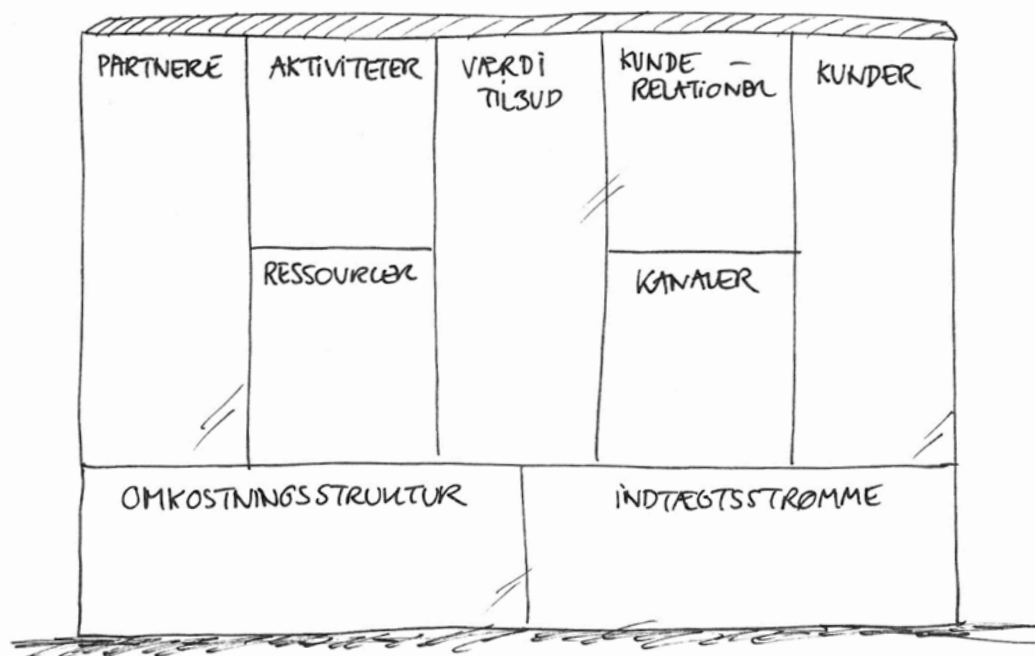
ganisationen skaber, leverer og fastholder værdi (Osterwalder & Pigneur, 2012). Han har udviklet Business Model Canvas, som er en model bestående af fire hovedområder: Kunder, produkt, infrastruktur og økonomisk rentabilitet. Han beskriver forretningsmodellen ved hjælp af ni byggesten; Kundesegmenter, værditilbud, kanaler, kunderelationer, indtægtsstrømme, nøgleressourcer, nøgleaktiviteter, nøgle partnere og omkostningsstruktur. Tilsammen viser de logikken i hvordan virksomheden gerne vil tjene sine penge. Det at modellen rummer en række simple spørgsmål, som er med til at sætte ord på forretningsmodellen, har gjort den til et af de mest anvendte værktøjer når det kommer til systematisk at beskrive og sætte ord på en virksomheds forretningsmodel.

Forretningsmodellen i praksis – identifikation af forretningsmodeller

Hos virksomheden Hydac er der, som hos mange andre virksomheder, stort fokus på dagen i dag, og driftsopgaver fylder meget i det daglige arbejde. Diskussioner omkring nye produkter fylder meget, og virksomheden har til tider svært ved at løfte blikket fra produktniveau til forretningsniveau. Når direktør, Jens Haugaard, beskriver virksomheden, så er det med afsæt i det han kalder ”innovationstragten”. Innovationstragten er så at sige bille-



Figur 1. Faserne i forløbet



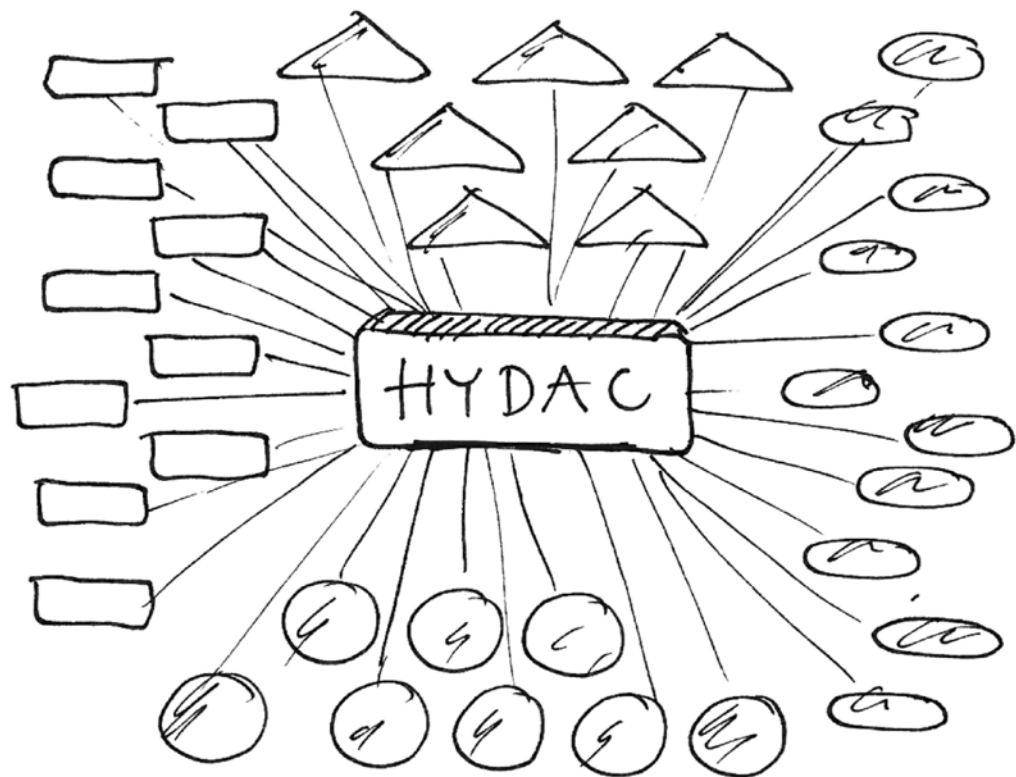
Figur 2. Business Model Canvas. Kilde: Egen tilvirkning pba. Osterwalder & Pigneur (2012)

det på virksomheden, og det er ud fra denne relativt komplekse model, at virksomhedens hovedaktiviteter og processer beskrives. Udfordringerne hermed er flere, dels så berører innovationstragten hovedsageligt den del af virksomheden som arbejder med at udvikle og designe speciel løsninger, mens den ikke medtager de øvrige forretningsområder som også er en del af forretningen, og ej heller de forskellige aktører som spiller ind, eksempelvis virksomhedens kunder og leverandører. Derudover er der ikke intern konsensus omkring hvordan virksomhedens forretningsgrundlag skal beskrives, og dermed ikke et fælles sprog for at beskrive virksomheden. Dette, kombineret med en høj udviklingsgrad af nye forretningsområder indenfor de sidste ti år, er med til at styrke behovet for at få identificeret og formuleret den grundlæggende forretningsmodel som virksomheden arbejder med. Der er et behov for at se forretningen i et nyt perspektiv der i højere grad beskriver de egentlige forretningsområder, men også hvordan virksomhedens kunder og leverandører på forskellig vis er en del af det samlede billede. Derudover er der et behov for at få skabt et fælles sprog omkring virk-

somhedens forretning, og dermed også en mere fælles forståelse.

For Jens Haugaard er det ønsket om at imødekomme disse udfordringer, der sætter gang i processen. Formålet er at afdække virksomhedens forretningsmodel, og projektet har nu kørt i over et år. Indtil nu har processen været inddelt i tre overordnede faser (se figur 1). Den første fase var introduktionsfasen, dernæst kom identifikationsfasen og til sidst implementeringsfasen. Identifikationsfasen tog udgangspunkt i Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2012) (se figur 2), og de ni elementer som beskrives heri. Derudover blev Relationskortet (Damgaard et al, 2010) (se figur 3) inddraget i processen, med det formål at koble virksomhedens forretningsmodel til porteføljen af kunder og leverandører.

Introduktionsfasen, som var den korteste af faserne, havde til formålet at introducere virksomhedens ledergruppe til forretningsmodel konceptet, mere specifikt Osterwalders Business Model Canvas, men også at skabe en fortrolighed med modellen. Det foregik dels ved oplæg omkring forret-



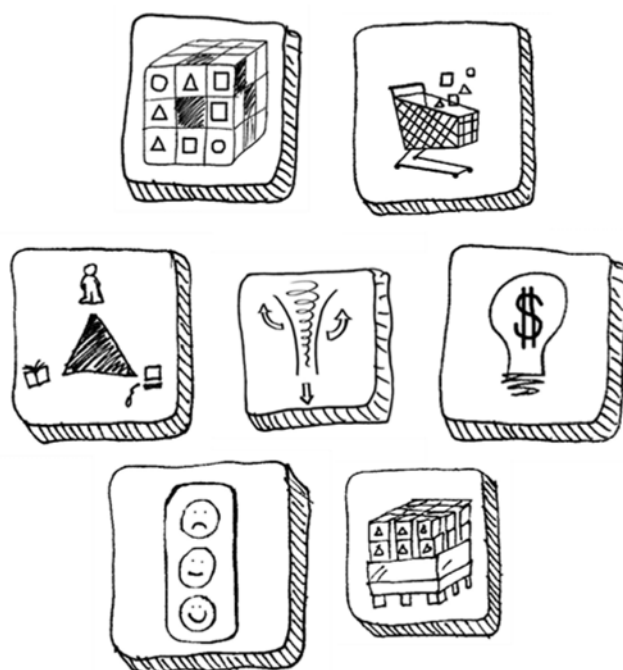
Figur 3. Relationskortet. Kilde: Egen tilvirkning pba. Damgaard, T., Munksgaard, K. B., & Sørensen, E. B. (2010)

ningsmodel konceptet, og canvas værktøjer, og dels med en mini workshop hvor deltagerne skulle forklare en række kendte fødevarer koncepter ud fra elementerne i modellen. Dette blev gjort for at virksomhedens ledergruppe kunne lære om modellen, men også for at give dem mulighed for i praksis at arbejde med modellen og dens elementer.

Efter introduktionsfasen var næste skridt at arbejde konkret med virksomhedens egen forretningsmodel, og i denne del af processen deltog primært Jens Haugaard og Kirsten Frandsen. Undervejs blev virksomhedens R&D manager, Henrik Sørensen og Supply Chain manager Anders Christensen dog inddraget i diskussionerne, blandt andet omkring udarbejdelsen af Relationskortet.

Identifikationsfasen bestod af en række steps, hvor første step handlede om at få sat ord på de forskellige forretningsområder som virksomheden arbej-

der med, og ud fra det identificere virksomhedens forretningsmodel. Som udgangspunkt var der en forventning om at Hydac A/S kunne beskrives ud fra én model, men det blev hurtigt klart at virksomheden rent faktisk arbejder med en række forretningsmodeller, som tilsammen udgør den overordnede forretningsmodel. Konkret blev der afholdt en række miniworkshops, med canvas modellen som ramme, hvor hvert af forretningsområderne blev gennemgået på whiteboard med post it's, og diskussionerne tog udgangspunkt i de spørgsmål som er integreret i canvas modellen. Når det kom til at diskutere virksomhedens kunder og leverandører, så vidste det sig, at der også på det område var behov for at skabe et overblik. Erkendelsen var nemlig at virksomheden servicerer mange forskellige kunder, hver med forskellige behov, og at der trækkes på en lang række forskellige leverandør ressourcer for hvert af forretningsområderne. Løsningen var at introducere et 'relationskort'



Figur 4. Hydac's forretningsmodeller

(Damgaard et al, 2010). Relationskortet er en situationsanalyse som virksomheder kan gøre brug af, når de ønsker, at skabe et overblik over relationsporteføljer, herunder hvilke typer af relation der er tale om, samt hvordan de bidrager til virksomheden. Relationskortet dannede baggrund for en workshop, hvor formålet var at identificere kunder, leverandører og samarbejdspartnere, og for hver af dem diskuteres relation til virksomheden.

Med udgangspunkt i de forskellige canvas modeller og Relationskortet, var det nu muligt at identificere følgende syv forretningsmodeller, som hver især er et selvstændigt ben i den overordnede forretningsmodel.

Figur 4: Hydac forretningsmodeller

Med de syv forretningsmodeller i hånden var det nu tid til den tredje og sidste fase, **implementeringsfasen**. For at kunne kommunikere den ud i organisationen samt til eksterne partnere, var der

et behov for at gøre dem mere spiselige. Forretningsmodellerne blev derfor illustreret grafisk i form af nogle ikoner for hver af modellerne, og tegninger af hovedprocesserne som skulle være med til at understøtte fortællingen. Med udgangspunkt heri blev modellerne præsenteret for ledergruppen, og efterfølgende også for hele organisationen på det årlige strategi seminar. Her fortalte Jens Haugaard om de syv forretningsmodeller og efterfølgende havde alle medarbejderne mulighed for, ved hjælp af en række brikker som illustrerede de forskellige modeller, at tale om og diskutere modellerne. Efterfølgende er opgaven med at implementere forretningsmodellerne internt i den daglige drift begyndt, og udviklingsarbejdet i de enkelte afdelinger er nu tæt koblet til de forskellige forretningsmodeller.

Også eksternt er forretningsmodellerne blevet præsenteret. Når Jens Haugaard inviterer forretningsforbindelser ind, både kunder, leverandører

og øvrige samarbejdspartnere, så bruger han gerne forretningsmodellerne til at beskrive virksomheden. Senest blev forretningsmodellerne præsenteret for besøgende på nordens største industrimesse, hvor Hydac' sælgere brugte modellerne til at beskrive virksomheden.

Konkluderende refleksioner – opnåede indsigter hos Hydac

Hos Jens Haugaard hersker der ingen tvivl om, at processen med at identificere og implementere forretningsmodellerne har været yderst værdifuld. *"Vi har fået et fælles sprog for det vi gør, og gennem processen har vi løftet overlæggen betydeligt i forhold til at forstå vores egen forretning".*

Formålet med processen hos Hydac var grundlæggende set, at skabe en større indsigt i egen forretning, og skabe et fundament for at diskutere virksomheden på et andet niveau end det var tilfældet. Et interview med tre af virksomhedens ledere viser, at målet et langt stykke hen af vejen er blevet opfyldt. Der er nemlig bred enighed om, at processen har bidraget til;

- At give et fælles sprog
- At hæve fokus fra produkt- til forretningsniveau
- At få et bedre overblik over forretning, og skille forretningsområderne ad

Desuden fortæller Jens Haugaard, at det at gå fra at beskrive virksomheden ud fra en enkelt model til nu at italesætte syv forskellige forretningsmodeller, har givet et strategiske løft, og et indblik i hvilke områder der potentielt set kan være med til at løfte virksomheden til det næste niveau.

Processen hos Hydac blev gennemført med udgangspunkt i Business Model Canvas og Relationskortet, og på baggrund heraf kan følgende konkluderes:

- Forretningsmodel konceptet var brugbart til formålet, og den simple form i modellen var med til at lette forståelsen gennem processen.
- Undervejs i processen bør der tages højde for at nye indsigter kan betyde at nye modeller eller metoder med fordel kan inddrages. I denne proces var det ved introduktionen af Relationskortet, at for-

retningsmodellen for alvor blev koblet til virksomhedens omverden.

- Det at arbejde med forretningsmodellen i en så lille gruppe, som det var tilfældet her, vurderes ikke at være optimalt. Dels fordi input til modellerne er begrænset til den viden som få personer sidder med, og dels fordi den efterfølgende implementering besværliggøres, når vigtige aktører i virksomheden ikke har været involveret i processen.
- Det at introducere en ny måde at tænke forretning på, kan være en stor mundfuld for en virksomhed med mange forskellige medarbejderprofiler. Det er derfor vigtigt, at indsatsen med at introducere og forklare både formål og proces prioriteres højt, og at der hurtigt skabes en tryghed omkring de værktøjer der arbejdes med.

Referencer

- Damgaard, T., Munksgaard, K. B., & Sørensen, E. B. (2010): Strategising in relationships? A practical framework for situation analysis, in Challenges in relationship marketing, Per Freytag and Kristian Philipsen, eds.: Academica.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2010): Strategy: Process, Content, Context and International Perspective. Fourth Edition. Cengage Learning EMEA
- Kotler, P. & Keller, K. (2009). Marketing Management, Prentice-Hall; 13th edition edition
- Magretta, J. (2002): Why Business Models Matter, Harvard Business Review 80(5), pp. 86-92
- Porter, Michael E. 1979. "How competitive forces shape strategy." Harvard Business Review 57, no. 2: 137-145
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2012). Business Model Generation. Gyldendal Business
- Teece J. D. (2010): Business Models, Business Strategy and Innovation, Elsevier. Long Range Planning, Vol. 43, 2010, pp. 247 – 261

Reklamebranchen ved en skillevej: Hvad skal fremtidens forretningsmodel være?

Introduktion

Reklamebranchen udfordres i disse år kraftigt af en række ændringer i konkurrencevilkårene. Den generelle økonomiske krise har siden 2008 indvirket på konkurrencevilkårene i reklamebranchen, men ikke mindst udfordres branchen også af en stigende anvendelse af nye medier blandt reklamebureauernes kunder. Dette stiller ikke kun krav om at reklamebureauerne skal beherske de nye medier, men også at de skal kunne tænke anderledes – at kunne gå fra offline til online tænkning. Samtidigt er kunderne blevet langt mere professionelle og effektorienterede i deres efterspørgsel efter reklamebureauernes ydelser. I de tilfælde hvor reklamebureauerne ikke umiddelbart kan leve op til kunderens forventninger er loyaliteten blevet mindre, hvor kunderne enten skifter til et nyt bureau som kan løfte opgaven, eller opgaven løses helt eller delvis internt af kunden selv. Disse kraftige ændringer i reklamebureauernes konkurrencevilkår stiller grundlæggende spørgsmålstejn ved reklamebureauernes forretningsmodeller, og evnen til at adressere de ændrede konkurrencevilkår.

I denne artikel ses der på, hvordan danske reklamebureauer på forskellig vis har søgt at adressere de udfordringer som ændringerne i branchen giver. Artiklen baserer sig på casestudier af 9 reklamebureauer, hvor reklamebureauernes kunder og leverandørsider også er indgået i analysen. Der er således ikke kun gennemført interviews i de 9 reklamebureauer, som ligger til grund for denne artikel, men der er også gennemført interviews med alle 9 reklamebureauernes kunder og/eller leverandører.

Målet med undersøgelsen er at belyse, hvordan reklamebureauer arbejder med udvikling og tilpasning af forretningsmodeller i en branche under forandring. Projektet som overordnet handler om ”Fremtidens kommunikations- og innovationsbureau” indgår under innovationsnetværket ”Market – communication – consumption”. Konkret arbejdes der i projektet med følgende undersøgelsesspørgsmål: Hvilke forretningsmodeller eksisterer i branchen? Hvori består styrkerne og udfor-

dringerne for de forskellige typer af forretningsmodeller i branchen? Hvilke tiltag til forandring og innovation finder sted og hvori består udfordringerne/barriererne? Herunder i hvilken udstrækning og på hvilke måder kan bureauerne forandre deres forretningsmodel(ler)?

Artiklen er struktureret således at der først skitseres kort ændringerne i branchen, herefter tages der fat i de centrale forretningsmodeller, som findes i branchen for indværende. Det er gjort med udgangspunkt i en modificeret udgave af Osterwalde & Pignes (2009) forretningsmodel. De fire dominerende forretningsmodeller identificeret er den strategiske, internationale, netværksorienterede og digitale. Disse forretningsmodellens styrker og svagheder analyseres med udgangspunkt i de udfordringer der eksisterer i branchen.

Branchen

I 2012 var der ca. 800 virksomheder registreret under kategorien reklame- og mediabureauer i Danmark. Der har i branchen været tradition for en vis løbende udskiftninger, således at der hele tiden er opstået nye mens andre reklamebureauer er blevet lukket. Samlet set er antallet af reklamebureauer faldet svagt siden krisens start i 2008.

Opbruddet i branchen hænger i høj grad sammen med de nye e-baserede medier, som ikke kun har påvirket reklamebranchen, men også påvirket tilstødende brancher, herunder ikke mindst den grafiske branche. Den øgede digitalisering har således ikke kun ramt den grafiske branche på bogsiden, men også hele reklamedelen som rummer foldere, brochurer, tilbudsaviser m.m. Dette har medført at den grafiske branche er under forandring, og at den grafiske industri også er begyndt for alvor at påtage sig opgaver som tidligere lå i reklamebranchen. Dermed presses reklamebranchen også fra leverandørsiden. Dette er imidlertid ikke den eneste ændring i reklamebranchen. Kunderne har også skiftet adfærd, og må i nogle tilfælde siges at udgøre en direkte trussel mod reklamebureauerne. Den nemme adgang til let anvendelige avance-



rede fotokopieringsmaskiner og stigende egne kompetencer it-området, fx til opsætning af hjemmesider hos kunderne, har påvirket hele samarbejdsfalden på kundesiden. Især virksomhedskunderne, men også private kunder har således aldrig tidligere haft nemmere ved selv at løse de mere enkelte reklameopgaver såsom printning af folde- og brochurer. Reklamebureauernes kunder udgør i nogle tilfælde ”i sig selv” en betydelig trussel. Reklamebranchen selv har på tilsvarende forsøgt at reagere på ændringerne i konkurrencevilkårene ved at søge at påtage nye opgaver. Et eksempel herpå er tilløbet til at udvikle og sælge rådgivning indenfor strategi og virksomhedsudvikling mere bredt. Nogle reklamebureauer har haft succes med at sælge ”strategisk kommunikation” og ”corporate communication”. Ideen består således i, fremfor at sælge service indenfor et mere snævert område, at sælge virksomhedsrådgivning mere bredt. Dermed bredder reklamebureauerne sig over flere brancher, samtidigt med at aktører fra andre brancher også begynder at presse reklamebureau-

erne, fx når managementbureauer også begynder at tilbyde ydelser som rummer strategisk kommunikation.

Fundamentalt set stiller den beskrevne udvikling i branchen spørgsmålstejn ved levedygtigheden af de forretningsmodeller, som findes i reklamebranchen for indeværende og mulighederne for at udvikle nye forretningsmodeller (Markides 2008).

Udfordringen er hvordan reklamebureauerne kan udvikle deres forretningsmodel(ler) således, at de kan overleve i en branche som er under kraftig forvandling?

Forretningsmodel

Der findes både i praksis og teorien mange forskellige opfattelser af hvad en forretningsmodel er. Vi har i dette projekt lagt os tæt op af Osterwalde & Pignes (2009) opfattelse af hvad en forretningsmodel er og definerer en forretningsmodel som; virksomhedens sammensætning af sine centrale

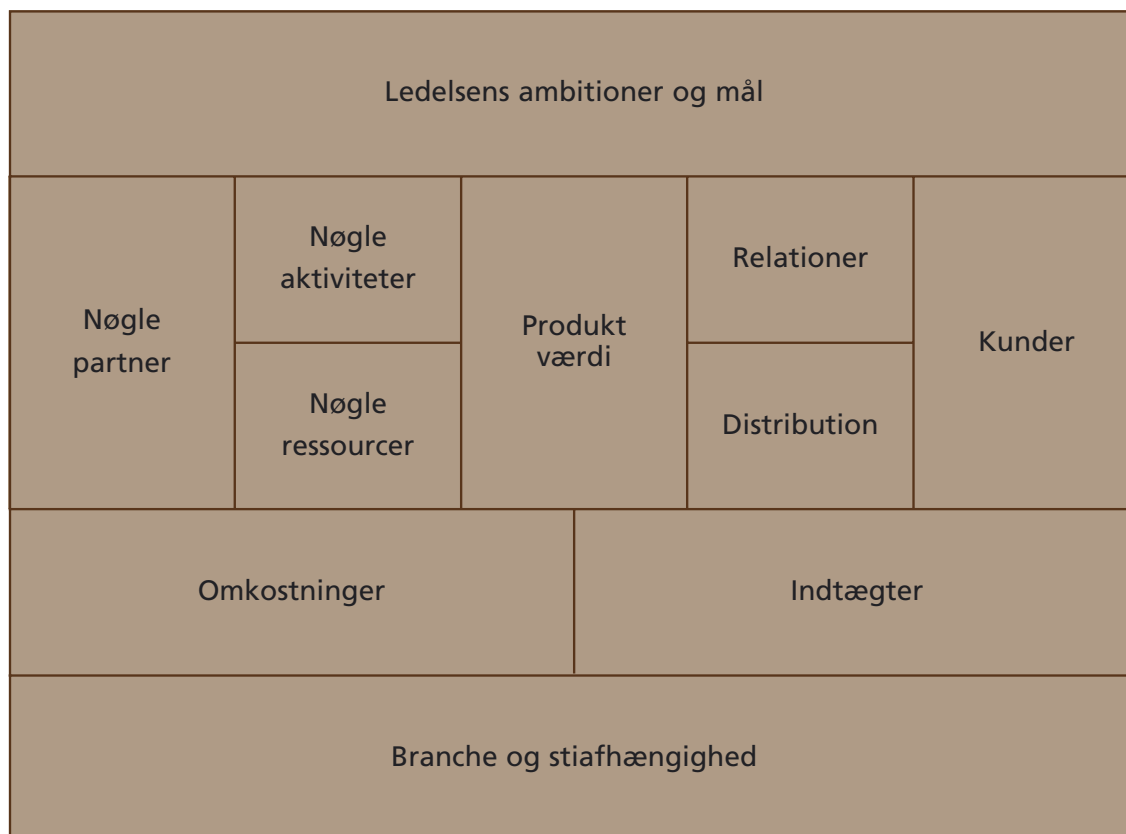


Figur 1: Ændrede konkurrencevilkår på markedet for "formidling af budskaber"

bestanddele og den måde hvorpå disse bestanddele relaterer sig til omgivelser med henblik på at skabe værdi. Osterwalde & Pigneur har beskrevet en forretningsmodel som bestående af 9 bestanddele, der kort kan skitseres som en besvarelse af følgende spørgsmål: 1. Hvordan skaber virksomheden værdi for kunder? 2. Hvordan prioriterer virksomheden sine kunder? 3. Hvordan spiller virksomheden sammen med sine kunder? 4. Hvordan kommunikerer virksomheden til markedet? 5. Hvilken indtjeningsmodel har virksomheden? 6. Hvori består virksomhedens nøgleressourcer? 7. Hvori består nøgleaktiviteter? 8. Hvilke leverandører er centrale for virksomheden? 9. Hvordan styrer virksomheden sine omkostninger? Her til kommer yderligere to spørgsmål/punkter som

vi har tilføjet på baggrund af vores litteraturstudier forud for gennemførelsen af de 9 casestudier. 10. Hvad er virksomhedens ambitionsniveau og målsætning? 11. Hvordan har virksomhedens positioneret sig på markedet?.

Dette projekt og andre projekter viser, at for at Osterwalder & Pignours forretningsmodel skal kunne dække bredt, mangler der to yderligere dimensioner; virksomhedens målsætninger, tidligere valg og positionering på markedet. Virksomheder ledes meget forskelligt afhængigt om ledelsen fx har en kraftig ambition om vækst, har startet virksomheden for relativt hurtigt for at sælge den (seriel iværksætter) eller har et ønske om en stabil udvikling (Morris et al 2005). Samtidigt vil de



Figur 2 Business model (baseret på Osterwalder & Pigneur 2009, Morris et al. 2005, Markiedes 2006)

valg som virksomheden træffer såvel internt som i forhold til dens omgivelser være afhængig af dens positionering og de bindinger virksomheden har i forhold til at kunne re-positionere sig på markedet på et senere tidspunkt (Markides 2008, Håkansson & Waluszewski 2002).

4 generiske forretningsmodeller

Givet de stærkt ændrede konkurrencevilkår er det nødvendigt for virksomhederne at reagere ved at ændre deres forretningsmodel. En eksplorativ undersøgelse (Freytag & Clarke 2011) førte til at vi kunne afdække fire generiske typer af forretningsmodeller indenfor branchen:

- Den strategiske model, bidrager med forretningsudvikling og med til at identificere nye kun-

debehov.

- Onlinemodellen, leverer hovedsageligt digitale ydelser og er med til at udvikle kundens digitale platform.

- Den internationale model, servicerer internationale kunder og er præget af en international kultur.

- Netværksmodellen, inddrage eksterne partnere i løsningen af kundens opgaver og har primært en projektlederrolle.

De fire forretningsmodeltyper kan siges at repræsentere et forsøg på at tilpasse sig og udnytte de muligheder ændrede konkurrencevilkår giver indenfor området eller branchen for ”formidling af budskaber”. Med udgangspunkt i de fire forret-

Case virksomhed/ Forretningsmodellens dimensioner	A	B	C	D
Antal ansatte	12	80	75	175
Forretningsmodel type	(Pilotcase) Strategisk	Strategisk	Strategisk	Strategisk
Ledelsens ambitioner og målsætninger	Vækst via nye segmenter	Reaktiv ift. markedet	Styrke digitale & strategiske kompetence	Kompetence tilpasning til markedet
Kundesegmenter	Fødevarer og offentlige	Detail, oplevelse & oplys- ningskampagne	Integrerede lange relationer	Udvikle kreative kunder
Afsætningskanaler	Omdømme & personlige relationer	Relationer, seminarer & udgi- ve bøger	Omdømme & pitches	Personlige netværk, pitches
Kunderelationer	Fleksibilitet & systematik	Fleksibilitet & lange tætte relationer	Integrerede medarbejder sidder hos hinanden	Personlige tætte relationer
Værdi	Kreativitet & stil	Pragmatisk kommunikation & grafisk håndværk	Engagement beyond advertising	Kvalitet, kreativitet & udvikling
Nøgleaktiviteter	Traditionel proces	Fleksibilitet & eksekvering	Strategisk sparring & koncept- udvikling	Strukturerede kreative processer
Nøgleresourcer	Nærhed og faglighed	Forbrugerviden & produkti- ons- apparat	Strategisk sparring & koncept- udvikling	Kreative personer, koncept knækkere
Nøgleleverandører	Enkelte relationer	Specialister ift. film & digitalt	Netværk af specialister	Interne leverandører
Indtjeningsmodel	Pr. ordre	”Daglig drift” på kunder i detailhandlen	Kun større opgaver – pr. opgave	Pr. kontrakt
Omkostningsstruktur	Fast produktionsapparat	Lean på værdikæden	Fra timepris til projekt afregning	Intern afregning
Positionering og sti-af- hængighed	Født ind i branche	Analog tradition & fokus på _detailhandlen	Præget af en større kunde indenfor underholdning	Stærk kultur / ”sekt”

ningsmodel typer blev der herefter gennemført 9 casestudier for at afdække det mere konkrete indhold i forretningsmodellerne, og de udfordringer der er med forretningsmodellerne under de nye konkurrencevilkår i branchen.

Case studie A blev primært gennemført for at lære mere om, hvordan et reklamebureau konkret løser opgaver, spiller sammen med sine kunder, arbejder med værdiskabelse m.v. Case A er en typisk dansk reklamebureau med 12 ansatte og ejerledet. Igennem desk research blev de 8 øvrige reklamebureauer udvalgt så de så vidt muligt repræsenterer eksempler på to virksomheder indenfor hver af de fire typer af generiske forretningsmodeller, som er nævnt ovenfor. I tabel 1 nedenfor beskri-

ves hovedtrækkene ved de 9 casevirksomheder med udgangspunkt i den udvidede Business Canvas model.

Som det fremgår af tabel 1 er virksomhederne relativt forskelligt sat sammen, hvilket giver en række muligheder og udfordringer i forhold til at kunne tilpasse sig de konkurrencevilkår, som gør sig gældende på markedet. En dimension som slår meget tydeligt igennem i forhold til alle de undersøgte casevirksomheder er at forandring tager tid. De forudgående valg af strategier, rutiner, og kompetencer som er opbygget giver således på den ene side mulighed for at løse bestemte typer af opgaver på den korte bane, men binder på den anden side bureauerne hvad angår evnen til at forandre sig på den lidt længere bane. Tabel 1 af-

E	F	G	H	I
160	25	95	51	3
Online/digital	Online/digital	International	International	Netværk
Fokus digitalt, kreativt & strategi	Digitale løsninger/bedre opfølgning	Fokus digitale & kreative opgaver	Opruste digitalt – mere effektiv	Vækst via store kunder
Fra detailhandel mod brands	Fastholde kundekontakten	Flere af samme type	Fastholde relationer	Store kunder
Konkurrencer, relationer & PR	Prisvindende & ambitiøs	Tæt dialog med få kunder	Gennem relationer & pitches	Info til store kunder
Fleksibilitet & tillid	Respekt for hinanden & fleksibilitet	Tætte & fleksibilitet	Fastholde relationer	Fleksibilitet og tæt samspil
Fleksibilitet & eksekvering af effekt	Fokus på "joy-in – use	Software, globale kampagner, lokal eksekvering	Leverer kommunikation med effekt	Met for pengene og fleksibilitet
Eksekvering & produktion	Åbenhed og fokus på systematisering	Klar og vel defineret proces	Traditionel proces	Kreativitet og systematik
Lokalisering & produktion gennem gruppetilhør	Høj faglighed og på digitale og online løsninger	Forskellige nationaliteter	"Flinke fyre"	Dygtige samarbejdspartnere
Gruppetilhør med specialister	Fingeren på pulsen	Globalt set-up	Bureaugruppe / int. netværk	Netværk af specialister
Sparring & produktion	Platforms orientering – langsigtet	Afregning efter kontraktpriser	Koncept salg	Store og langsigtede opgaver
Fast produktionsapparat i ind- og udland	Projekt drevet	Efter mål & optimering	Løbende opfølgning	
Historisk fokus på detailhandel og en stor kunde	Ledende digital bureau	Stor kunde vejer tungt	Gammel "ånd" lidt tung	Handlefrihed - selvstændighed

Tabel 1 De 9 casevirksomheders forretningsmodeller

spejler situationen sådan som virksomhederne selv ser deres situation for indeværende. For at validere reklamebureauernes opfattelse af deres egen situation blev der i tillæg til interviewene i reklamebureauerne gennemført interviews hos en nøgleleverandør og kundevirksomhed, hvor dette gav mening. I case A og D var det ikke muligt at gennemføre leverandørinterview, i begge tilfælde fordi leverandøren ikke spillede en væsentlig rolle. Kort sammenfattet viste det sig, at reklamebureauerne generelt set havde en opfattelse af deres egne styrker og svagheder som et langt stykke hen ad vejen matchede kundernes og leverandørnes opfattelse. Afvigelserne i opfattelse mellem reklamebureauer og deres leverandører og kunder hang derimod mere sammen med enkelte projekter og bureauets evne til at håndtere konkrete udfordringer. M.a.o. det ”strategiske bureau” var blevet valgt fordi bureauet kan håndtere strategiske opgaver, men hvor godt det konkret var lykkedes kunne der godt være lidt forskellige opfattelser af. Det internationale bureau var blevet valgt som leverandør fordi bureauet evnede at håndtere internationale opgaver. Derimod hvor godt den enkelte opgave var løst kunne der her også være lidt forskellige artede opfattelser af.

Set hver for sig og på tværs

Samlet set giver de 9 cases et godt indblik i nogle af de udfordringer og muligheder som for indeværende gør sig gældende for danske reklamebureauer. De fire forretningsmodeltyper repræsenterer hvert et forsøg på at tilgå markedet på en sådan måde, at der kan opnås en tydelig positionering på markedet igennem en specialisering i forhold til bestemte kundebehov.

Den strategiske modeltypes styrker ligger i muligheden for at brede udbuddet så der ikke længere er tale om ydelser som alene retter sig imod ”markedet for formidling af budskaber”, men der også kan udvikles andre typer af ydelser. Begrænsningen ligger bl.a. i evnen til at håndtere mangeartede behov for strategisk rådgivning, som i principet kan spænde fra så forskellige områder som

HR, over CSR og ledelse til skatterådgivning for blot at nævne nogle. Udfordringen ligger således i at hvis man ikke længere ”blot” er et reklamebureau, men et strategisk rådgivningsbureau, hvad er man så?

Onlineforretningsmodellen rummer mange muligheder for at gøre brug af nye medier. Dermed kan bureauet i samspillet med kunderne være med til at drive udvikling, og måske være med til at sætte scenen for den fremtidige udvikling. Udfordringen er imidlertid at det langt fra er givet, hvordan den digitale udvikling fremover vil være og hvilke medier der vil have den største genslagskraft.

Den internationale model giver mulighed for at udvikle unikke kompetencer i forhold de særlige muligheder, der ligger i at markedsføre produkter og ydelser på tværs af forskellige kulturer og markeder. Evnen til at udvikle, oversætte og omsætte budskaber og kampagner på tværs af lande er en krævende opgave, som rummer mange faldgruber samtidigt med at konkurrencen om kunderne ikke kun kommer fra danske virksomheder.

Netværksmodellen giver muligheder for at opfange både udsving i efterspørgsel i kvantitet og i indhold. Der er her tale om en meget fleksibel organisationsform, hvor mulighederne og begrænsningerne ligger i kernens (ledelsens og de ansattes) kompetencer i at håndtere og omsætte de forskellige partners potentielle input til værdi for kunderne

Set på tværs af forretningsmodeltyperne vil nogle af reklamebureauer godt kunne rumme flere forretningsmodeltyper i sig selv samtidigt. Det at rumme flere forretningsmodeller kan være en styrke i forhold til at kunne adressere flere forskellige kundebehov. Erfaringerne fra projektet viser imidlertid også at det være vanskeligt at holde fokus og opnå den nødvendige dybde i opgaveløsningen, når der er flere typer af kunder som skal adresseres samtidigt og som bygger på meget



forskellige kompetencer. Imidlertid er det dog muligt at rumme flere forretningsmodeltyper i en virksomhed, når der foretages en forholdsvis striks adskillelse af de enkelte forretningsområder.

Konklusion

Ændrede konkurrencevilkår i reklamebranchen giver store udfordringer for bureauerne med at forandre sig. Det har vist sig at ændringer ofte ikke er muligt at gennemføre hurtigt, eller i det tempo som virksomheden havde tænkt sig. Tidligere valg, forventninger og erfaringer med virksomhedens kunder og leverandører spiller ofte en stor rolle for evnen til at ændre sig. Derfor er det vigtigt at reklamebureauerne har en realistisk forståelse for, hvordan og hvor hurtigt det reelt er muligt at forandre en forretningsmodel. Erfaringerne fra nogle af de involverede bureauer viste imidlertid, at det er muligt at forandre sig, men at det kræver fokus, ressourcer og tid. Endvidere viser projektet at det kan være svært at have en realistisk opfattelse af, hvor tilfredsstillende en opgave er løst for en kunde, eller hvor godt samspillet med en leverandør rent faktisk fungerer.

Kilder

- P. V. Freytag & A. H. Clarke (2011) What are we - where are we heading? On changes in the understanding and role of advertising agencies, ANZMAC Conference, Perth.
- H. Håkansson and A. Waluszewski (2002). Path dependence: restricting or facilitating technical development?. *Journal of Business Research*, 55, 561- 570.
- C. C. Markides (2008) *Game-Changing Strategies; How to create new market space in established industries by breaking the rules*, John Wiley & Sons, London.
- Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 (6), 726-35.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*, self publish.



Små og Mellemstore Virksomheder i Tal – 2011

Indledning

I dette års udgave af CESFO Årsrapporten ser vi nærmere på udviklingen i de danske små og mellemstore virksomheder i år 2011.

2011 var et begivenhedsrigt år i Danmark.

Danskerne gik til folketingsvalg d. 15. september 2011, og resultatet blev, at Danmark gik fra at have en borgerlig regering til at have en socialdemokratisk ledet regering. Men inden dette politiske skift vedtog den borgerlige regering, Dansk Folkeparti og Kristendemokraterne, den såkaldte Boligfradragsskema som gav mulighed for skattemæssigt fradrag for lønudgifter til hjælp og istandsættelser i hjemmet.

Men det var ikke kun politisk, at der skete omskift – også det danske vejr viste sig fra en mere voldsom side. Den 2. juli 2011 blev især Sjælland og Hovedstadsområdet ramt af et voldsomt skybrud, og følgeskaderne heraf kostede forsikringsselskaberne 4,88 mia. kr., men skabte samtidig arbejde til byggebranchen, som ellers stadig var hårdt ramt af finanskrisen.

Det var også især i sidste halvdel af 2011, at den europæiske gældskrise eskalerede yderligere, og især Grækenland og Italien havde stort besvær med at gennemføre nødvendige budgetbesparelser, samtidig med at USA's kreditværdighed blev nedjusteret (Dansk Erhverv A).

I 2010 var der en smule optimisme at spore i det danske erhvervsklima, og ved udgangen af 2010 slog Det Økonomiske Råd fast, at der var udsigt til et opsving i 2011, om end et skrøbeligt opsving. Dette års kapitel vil fokusere på, hvorvidt disse forudsigelser viste sig at holde stik i 2011 – dvs. om Danmark stille og roligt bevægede sig ud af finanskrisen i 2011.

Overordnet status: SMV'ere sammenlignet med store virksomheder

I dette afsnit foretager vi en overordnet sammenligning mellem SMV'erne og de store virksomheder på tre vigtige områder: antal virksomheder, beskæftigelse og omsætning (ved redaktionens afslutning var de nyeste tal for eksport fra Danmarks Statistik endnu ikke klar, og eksport udgår

dermed af dette års kapitel). Men inden vi ser nærmere på denne sammenligning, er det relevant at genopfriske udviklingen i 2010, dvs. fra sidste års CESFO Årsrapport. Der så vi, at SMV'erne trak fra de store virksomheder på både antallet af virksomheder, en øget omsætning og andelen af eksporten. Dog oplevede SMV'erne ikke en tilsvarende stigning i beskæftigelsesandelen.

Ud fra figur 1 kan vi se, at fordelingen i 2011 mellem SMV'ere og store virksomheder stort set er uændret fra 2010. SMV'ernes andel af virksomheder i Danmark er 99,36%, mens de store virksomheder tegner sig for 0,64%. Hvor SMV'erne i 2010 tabte en smule terræn til de store virksomheder på beskæftigelsen (37,35%), viser tallene for 2011, at SMV'erne nu tegner sig for 37,62%, mens de store virksomheders andel er faldet til 62,38% af beskæftigelsen. Det vil sige, at der er sket en forskydning i SMV'ernes favør, men der er dog tale om en ganske lille forskydning.

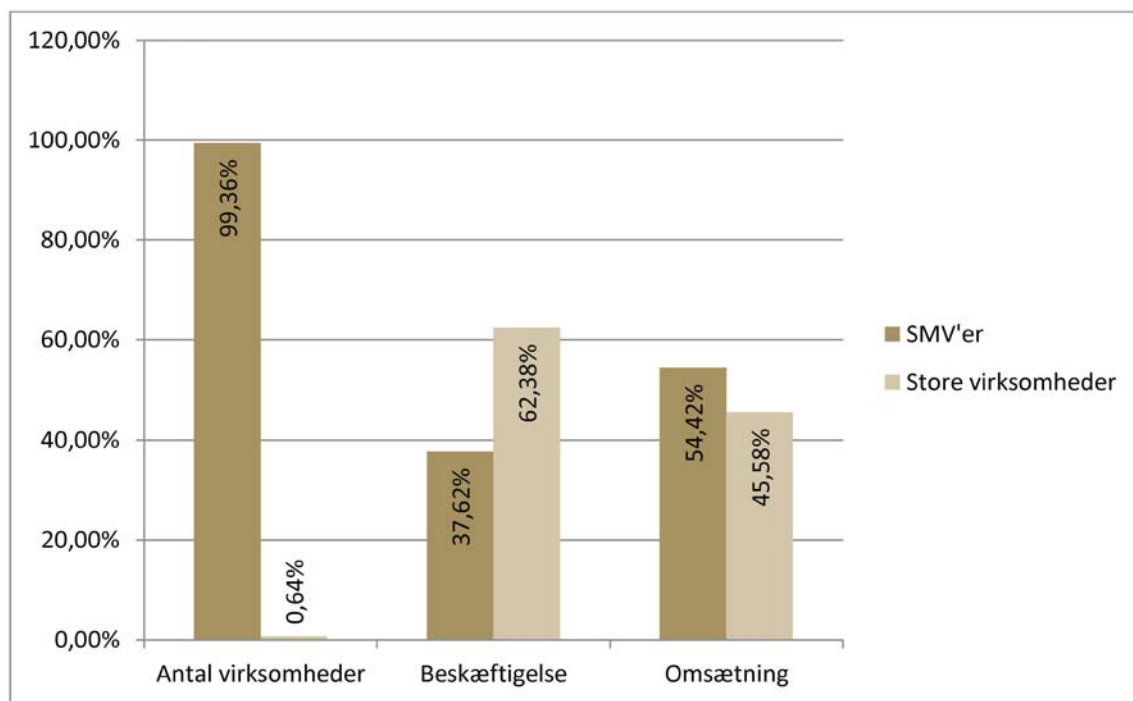
Det modsatte er tilfældet, når vi ser på omsætningen, hvor SMV'ernes andel af omsætningen falder fra 54,98% i 2010 til 54,42% i 2011, og dermed styrker de store virksomheder deres position i forhold til omsætningen en anelse.

Samlet set kan vi sige, at den styrkelse, som vi i 2010 så af SMV'erne, ikke ser ud til at holde i 2011. Vi vil naturligvis forfølge dette nærmere i den resterende del af kapitlet.

Til at gennemgå udviklingen i dansk erhvervsliv gør vi brug af statistisk materiale fra Danmarks Statistik (Firmastatistik og Erhvervsdemografi), og i år med fokus på årene 2006 til 2011.

I kapitlet gør vi brug af Danmarks Statistiks definition af inddeling af virksomheder: Mikrovirksomheder dækker over virksomheder med mellem 0 og 9 fuldtidsansatte, små virksomheder har mellem 10 og 49 fuldtidsansatte, mellemstore virksomheder har 50-99 fuldtidsansatte, og endelig har de store virksomheder 100 eller flere fuldtidsansatte. Udtrykket SMV (små og mellemstore virksomheder) bruges som en samlet betegnelse for mikro-, små og mellemstore virksomheder og dækker altså virksomheder mellem 0 og 99 fuldtidsansatte.)





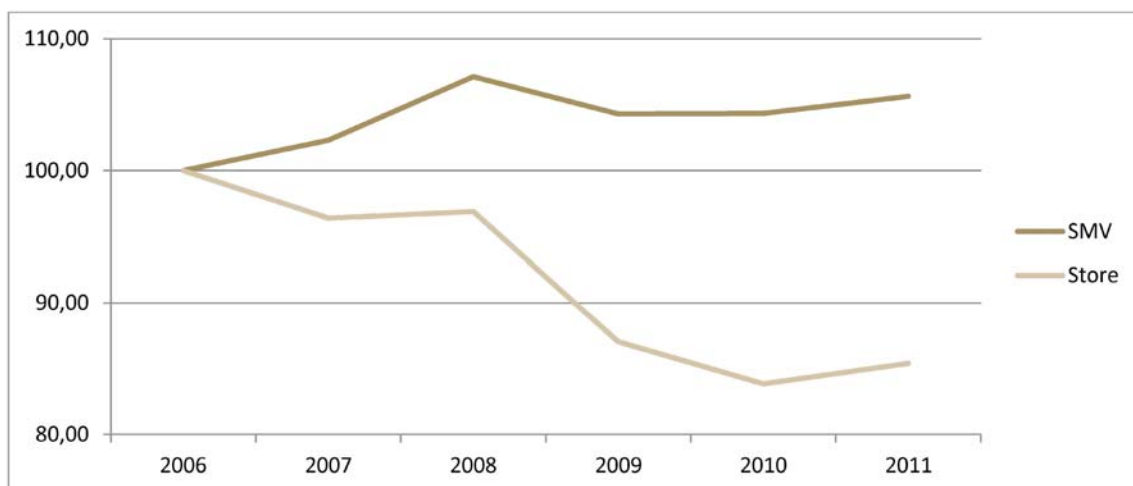
Figur 1: SMV'ernes betydning i den danske erhvervsstruktur (2011)

Danske virksomheders antal og størrelse

I de sidste to foregående år så vi et fald i antallet af virksomheder i Danmark, men det ser ud til, at denne tendens er vendt fra 2010 til 2011, hvor der nu er 300.733 virksomheder i Danmark.

Figur 2 viser, at både SMV'erne og de store virksomheder, målt på antal, er stigende fra 2010 til

2011. Ser vi nærmere på tabel 1, er især de mellemstore virksomheder med 50-99 ansatte steget med 3,1%, mens de store virksomheder er steget med 1,9%. Det er altså klart de mellemstore og store virksomheder, der står for den største stigning i antallet af nye danske virksomheder, mens de små og mikro-virksomhederne bevæger sig nogenlunde på niveau med 2010. Dog er mikrovirk-



Figur 2: Udvikling i antal SMV'ere og store virksomheder 2006-2011

Virksomhed	Antal Fuldtidsansatte	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Fordeling 2011	Fordeling2006
Mikro	0	164043	168183	168010	156529	158551	159455	53,02%	55,01%
	1-9	109152	111481	117855	116338	117684	119322	39,68%	36,60%
Små	10-19	12806	13143	13086	11994	11183	11202	3,72%	4,29%
	20-49	7741	7861	7912	7059	6734	6726	2,24%	2,60%
Mellemstore	50-99	2226	2486	2479	2197	2046	2110	0,70%	0,75%
Store	100+	2246	2165	2176	1955	1883	1918	0,64%	0,75%
I alt		298214	305319	311518	296072	298081	300733	100,00%	100,00%

Tabel 1: Antal virksomheder i Danmark (2006-2011)

somhederne med 1-9 ansatte steget med 1,4% nye virksomheder, og denne gruppe fortsætter dermed den stigende tendens fra de foregående år.

Efter at have konstateret en stigning i antallet af nye danske virksomheder, er det relevant at se nærmere på, hvordan denne stigning fordeler sig på de forskellige brancher, som CESFOs Årsrapport plejer at fokusere på.

Lægger vi i tabel 2 ud med at se på brancherne med stigende antal af nye virksomheder, har vi Ejendomshandel og Udlejning (+10,36%), Information og Kommunikation (+7,29%), Videnservice (4,57%) og Rejsebureauer m.m. (4,82%), som alle bliver flere virksomheder i deres branche. Sidste år oplevede brancherne Bygge og Anlæg (B&A), Landbrug, Transport og Industri markante fald. Hvis vi lægger ud med B&A-branchen, ser vi, at faldet er stagneret, da branchen kun har oplevet et ganske beskedent fald på -0,04%. Det kunne altså tyde på, at B&A-branchen efter flere års nedtur er ved at have fundet et stabilt leje i udskiftningen af virksomheder. Denne branche er netop en branche, som oftest påvirkes meget markant af danskernes følelse af økonomisk overskud. Mere alvorligt ser det ud for landbrugsbranchen, som i 2011 oplever et samlet fald på 4,21%, og der er dermed ikke umiddelbart nogen tegn på bedring i denne branche, som også i de foregående år oplevede fald. Det er især SMV'erne i landbrugsbranchen, hvor faldet i antallet af nye virksomheder er mest markant. Herudover oplever brancherne Transport samt Finansiering og Forsikring i 2011 også betydelige fald i antallet af nye virksomheder

(hhv. -3,32% og -3,78%). I transportbranchen er der rent faktisk en pæn stigning i antallet af mellemstore og store virksomheder, men denne stigning modsvares af et fald i antallet af især mikrovirksomheder, dvs. at den samlede udvikling er negativ. Det kunne altså tyde på, at især mange af enkeltmandsvirksomhederne indenfor transportbranchen igen i 2011 har svært ved at klare sig igennem krisen, hvilket kan betyde konkurs, lukning eller opkøb. Slutteligt er antallet af virksomheder indenfor industrien stort set uændret med et lille fald på kun 0,02%.

I den sidste udgave af CESFOs Årsrapport så vi, at det især var blandt de mellemstore og store virksomheder, at der skete et fald i antallet af virksomheder, mens der blev flere mikro- og små virksomheder. Dette billede ser dog ud til at vende i 2011, hvor det især er antallet af mikro- og småvirksomheder, der reduceres.

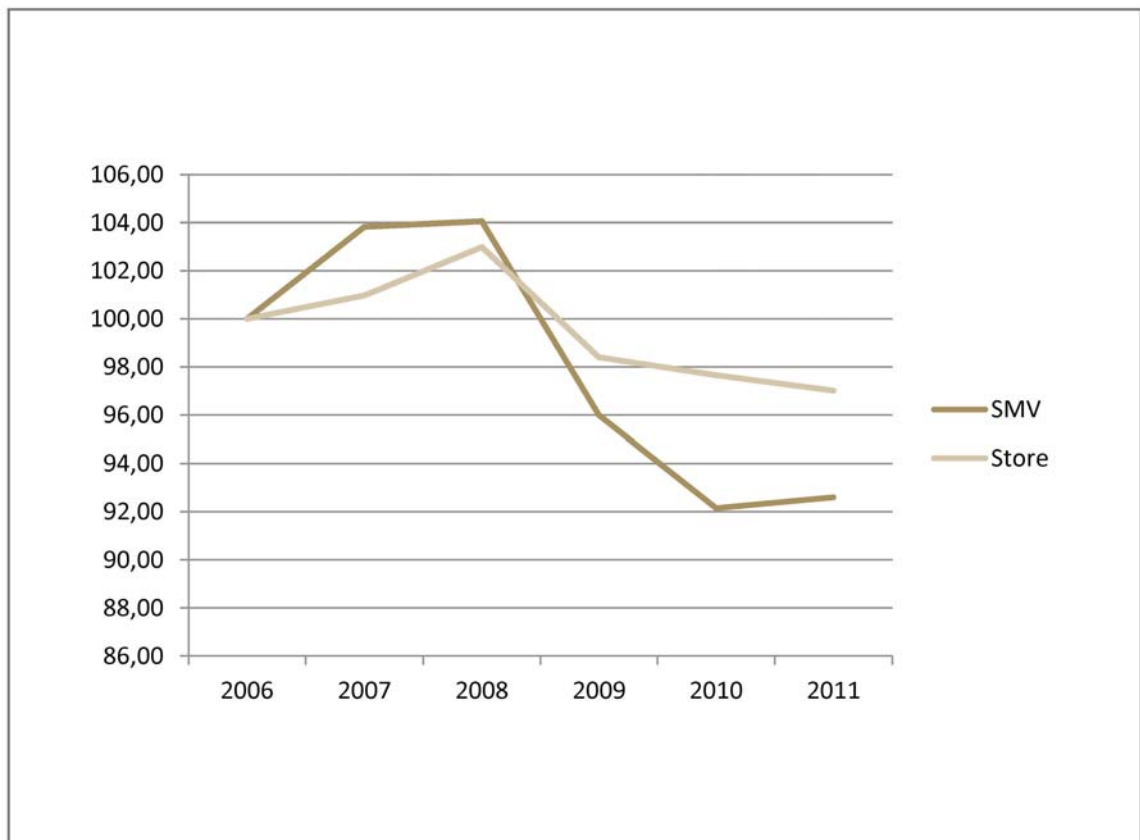
Beskæftigelse

De foregående år har der været et fald i den samlede beskæftigelse, og det seneste fald fra 2009 til 2010 var på 2%. Men i 2011 sker der kun et fald i den samlede beskæftigelse på 0,2 %, og der er nu 2.134.338 fuldtidsbeskæftigede i Danmark (tabel 3). I 2011 er SMV-andelen på 37,6% af de fuldtidsbeskæftigede, hvilket er på niveau med 2010 (34,4%). Der er altså ikke sket de store udsving i den samlede beskæftigelse fra 2010 til 2011, og fordelingen mellem SMV'ere og store virksomheder er stabil.

Det er dog interessant at se nærmere på, hvordan det ser ud for de enkelte brancher (tabel 4). Ejen-

	Mikro	Små	Mellemstore	Store						
			0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+	I alt	Fordeling 2011
A Landbrug, skovbrug og fiskeri			20714	11647	257	73	7	7	32705	10,88%
B Råstofindvinding			82	94	14	12	7	9	214	0,07%
C Industri			5854	6551	1388	1067	445	410	15715	5,23%
D Energiforsyning			1206	512	36	17	445	10	1793	0,60%
E Vandforsyning og renovation			1156	1308	43	49	14	20	2590	0,86%
F Bygge og anlæg			15393	13639	1559	755	14	81	31575	10,50%
G Handel			16050	23666	2679	1578	408	300	44681	14,86%
H Transport			5508	5309	620	382	408	131	12077	4,02%
I Hoteller og restauranter			5796	7004	554	233	47	36	13670	4,55%
J Information og kommunikation			8708	4856	491	307	47	110	14588	4,85%
K Finansiering og forsikring			4403	4191	127	95	76	91	8983	2,99%
L Ejendomshandel og udlejning			22166	4574	260	150	76	34	27220	9,05%
M Videnservice			20335	9878	806	487	153	122	31781	10,57%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service			9969	4847	525	297	153	101	15856	5,27%
O Offentlig administration, undervisning og sundhed			5	41	22	18	21	177	284	0,09%
TOT Erhverv i alt			159455	119322	11202	6726	2110	8	300733	100,00%

Tabel 2: Antal virksomheder fordelt på branche og størrelse (2011)



Figur 3: Udvikling i beskæftigelsen for SMV'ere og store virksomheder (2006-2011)

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Fordeling 2011	Fordeling 2006	Ændring 2010-2011
Mikro	0
	1-9	312691	320363	320770	310368	307709	307784	14,42%	13,96%	0,02%
Små	10-19	171672	176358	176016	160594	149868	150117	7,03%	7,67%	0,17%
	20-49	230420	233590	235477	209574	199536	199572	9,35%	10,29%	0,02%
Mellemstore	50-99	152300	170044	169970	151852	141850	145425	6,81%	6,80%	2,52%
Store	100+	1372416	1385739	1413480	1350436	1340268	1331440	62,38%	61,28%	-0,66%
I alt		2239499	2286094	2315713	2182824	2139231	2134338	100,00%	100,00%	-0,229%

Tabel 3: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på virksomhedsstørrelse (2006-2011)

domshandel og Udlejning oplever en markant stigning på hele 11,6% i antallet af fuldtidsbeskæftigede – her er det især de store virksomheder, som har oplevet en stigning i antal ansatte på hele 31,2%, men også mikro- og småvirksomhederne oplever pæne stigninger. Hotel og Restaurationsbranchen oplever også en pæn stigning på 2,60%, som er ligeligt fordelt mellem SMV'ere og store virksomheder. Tidligere så vi, at Bygge- og Anlægsbranchen i 2011 fik bremset tidligere års markante fald i antallet af nye virksomheder, og denne tendens går igen, når vi ser på beskæftigelsen indenfor denne branche. Der er her en tilgang af nye fuldtidsansatte på 2,2%, og det er især de mel-

lemstore virksomheder (50-99 ansatte), der tegner sig for den største stigning (16,59%). Industrien oplever i 2011 kun et beskedent fald i antallet af fuldtidsbeskæftigede på -0,2%, Transportbranchen et fald på -0,77% og Handelsbranchen en lille stigning på +0,87%. Der sker altså i 2011 ikke de store udsving i antallet af ansatte i de store brancher. SMV-andelen af de fuldtidsbeskæftigede er også stabilt indenfor de fleste brancher, men der er dog enkelte ændringer, som er værd at fremhæve. Handelsbranchen har mistet godt 1% i SMV-andelen af fuldtidsbeskæftigede, mens SMV-andelen er styrket en anelse for Information & Kommunikation, samt Finansiering & Forsikring.

	Mikro	Små	Mellemstore	Store							
	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+	I alt	Fordeling 2011	SMV andel	Gnsntl. fuldtidsbesk.	
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	..	21642	3292	2062	499	1671	29166	1,37%	94,27%	2,36	
B Råstofindvinding	..	256	178	359	226	2865	3884	0,18%	26,24%	30,34	
C Industri	..	22293	18876	32875	30630	158884	263558	12,35%	39,72%	26,33	
D Energiforsyning	..	1182	481	501	852	6838	9854	0,46%	30,61%	11,25	
E Vandforsyning og renovation	..	1835	580	1559	984	3947	8905	0,42%	55,68%	18,51	
F Bygge og anlæg	..	40138	20783	22057	10023	25159	118160	5,54%	78,71%	7,30	
G Handel	..	71359	35837	46574	27925	119758	301453	14,12%	60,27%	10,47	
H Transport	..	14637	8272	11303	8368	73210	115790	5,43%	36,77%	16,72	
I Hoteller og restauranter	..	18412	7198	6785	3249	10349	45993	2,15%	77,50%	5,98	
J Information og kommunikation	..	12045	6719	9299	7901	50450	86414	4,05%	41,62%	15,60	
K Finansiering og forsikring	..	6193	1744	2887	5270	63189	79283	3,71%	20,30%	19,61	
L Ejendoms handel og udlejning	..	10385	3528	4604	2512	7228	28257	1,32%	74,42%	5,82	
M Vidensservice	..	23676	10664	14481	10505	47287	106613	5,00%	55,65%	9,42	
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	..	13149	7089	8755	7955	32130	69078	3,24%	53,49%	11,90	
TOT Erhverv i alt	..	307784	150117	199572	145425	1331440	2134338	100,00%	37,62%	15,30	

Tabel 4: Antal fuldtidsbeskæftigede fordelt på branche (2011)

Omsætning

Allerede fra 2009 til 2010 var der en pæn stigning i omsætningen hos virksomhederne i Danmark, og i tabel 5 ser vi, at denne stigning også fortsætter i 2011, hvor der er en samlet stigning i omsætning på hele 6,7%, som dermed ender på 3,338 mia. kr. målt i årsspriser (ikke korrigeret for inflation). Det er især de små virksomheder med 1-9 ansatte samt de mellemstore virksomheder (50-99 ansatte), der oplever en markant stigning i omsætningen på hhv. 10,1% og 12,8%. De store virksomheder oplever også en god stigning med 8%, mens kun mikrovirksomhederne uden ansatte op-

lever en markant faldende omsætning (-8,1%).

Netop denne gruppe af mikrovirksomheder havde en høj stigning i omsætningen fra 2009 til 2010, men har ikke formået at opretholde denne stigning i 2011.

Ser vi nærmere på fordelingen af den samlede omsætning mellem de forskellige virksomhedstørrelser, tegner de store virksomheder sig for hele 45,58% af den samlede omsætning i 2011 mod 42,08% i 2010. Det tyder altså på, at SMV'erne taber terræn til de store virksomheder, når det handler om omsætning.

Tabel 6 viser, hvordan den samlede omsætning er

Virksomhed	Antal fuldtidsansatte	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Fordeling 2011	Fordeling 2006
Mikro	0	315875	337964	330102	258326	315296	289813	8,68%	10,01%
	1-9	558695	561932	574121	504400	517246	569500	17,06%	17,71%
Små	10-19	264502	275578	279624	243169	256247	268166	8,03%	8,38%
	20-49	402855	420578	430716	379535	372189	397345	11,90%	12,77%
Mellemstore	50-99	266848	296005	298883	240281	258752	291894	8,74%	8,46%
Store	100+	1346208	1469116	1551590	1378824	1408389	1521416	45,58%	42,67%
I alt		3154982	3361173	3465036	3004536	3128120	3338135	100,00%	100,00%

Tabel 5: Samlet omsætning (2006-2011, årsspriser, mio. kr.)

Kolonne1	Mikro	Små	Mellemstore	Store						
		0	1-9	10-19	20-49	50-99	100+	I alt	Fordeling	SMV andel af
									2011	total oms
A Landbrug, skovbrug og fiskeri		22961	64664	6840	3474	1126	3350	102414	3,07%	96,73%
B Råstofindvinding		..	588	..	1947	..	9481	
C Industri		11709	34492	28271	61113	62237	502091	699912	20,97%	28,26%
D Energiforsyning		27222	24103	6703	7148	19142	29775	114094	3,42%	73,90%
E Vandforsyning og renovation		10295	4765	1576	4495	1795	11396	34323	1,03%	66,79%
F Bygge og anlæg		16155	49721	26209	34001	15591	47154	188829	5,66%	75,03%
G Handel		57339	230557	126239	198995	131650	455528	1200307	35,96%	62,05%
H Transport		23130	29034	19376	24438	15926	253473	365377	10,95%	30,63%
I Hoteller og restauranter		4149	17907	6102	5716	3030	9387	46291	1,39%	79,72%
J Information og kommunikation		8393	19006	9642	17294	13432	97411	165178	4,95%	41,03%
K Finansiering og forsikring		
L Ejendomshandel og udlejning		30954	20087	3097	3360	837	5870	64204	1,92%	90,86%
M Vidensservice		14075	31507	12949	20654	15356	61273	155814	4,67%	60,68%
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service		10399	20974	9969	12963	9698	30410	94412	2,83%	67,79%
TOT Erhverv i alt		289813	569500	268166	397345	291894	1521416	3338135	98,00%	54,42%

Tabel 6: Samlet omsætning fordelt på branche (2011, årsspriser, mio. kr.)

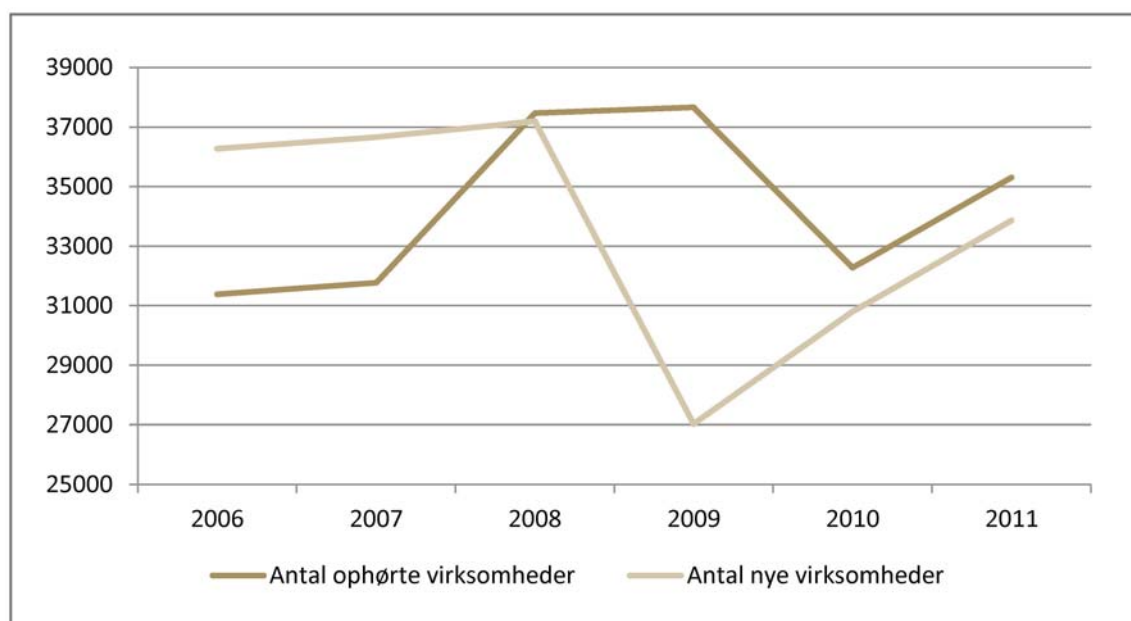
fordelt på brancher. Bygge- og Anlægsbranchen oplevede i 2010 et dramatisk fald i omsætningen på hele 11,09%, men i 2011 er dette fald indhentet med en stigning i omsætningen på 11,53 %. Den stigende omsætning kan ikke henføres én bestemt størrelse af virksomheder indenfor branchen, da der er pæne stigninger indenfor alle størrelseskategorier, men de mellemstore virksomheder oplevede i 2010 i et stort fald i omsætningen på godt 20%, og dette fald er stort set indhentet med en stigning i 2011 på 18,53%. Industrien har ligeledes en god stigning på 11,21%, som også er jævnt fordelt på de forskellige størrelseskategorier. En anden højdespringer i stigende omsætning er handelsbranchen (+8,29%), hvor især også de mellemstore og store virksomheder står for en stor del af stigningen. Derimod falder omsætningen med hele 21,68% blandt mikrovirksomhederne uden ansatte indenfor Handel.

Nye og ophørte virksomheder

Tallene for nye og ophørte virksomheder er interessante, fordi de kan være med til at give et indblik i dynamikken i den danske erhvervsstruktur. Når nogle virksomheder kommer til, mens andre ophører, er der ikke én entydig forklaring på,

hvorfor dette finder sted, men derimod en lang række mulige forklaringer. Nye virksomheder kan opstå ud fra eksisterende virksomheder, fx ved at forskellige aktiviteter i et hovedselskab flyttes over i et nyt datterselskab. Tallene for ophørte virksomheder kan fx dække over at virksomheder sammenlægges eller opkøbes.

Hvis vi lægger ud med at kigge på den samlede udvikling i nye og ophørte virksomheder, kan vi ud fra figur 4 se, at der fra 2010 til 2011 sker en stigning både i antallet af nye virksomheder, men også i antallet af virksomheder, der lukker. Der kom hele 33.866 nye virksomheder i Danmark i 2011 (tabel 9), hvilket er en pæn stigning fra 2010 (30.799), og niveauet er stadig svarende til niveauet i årene 2003 og 2004. Tallet for ophørte virksomheder er en smule større, nemlig 35.308 mod 32.278 i 2010 (tabel 10). Et nærmere kig på figur 4 viser, at stigningen i nye virksomheder fortsætter fra 2009, mens der lukker flere virksomheder i 2011 efter et ellers pænt fald fra 2009 til 2010. Tallene for ophørte virksomheder er begrænsede, da de ikke tager højde for genstartende virksomheder. Først ved udgivelse af næste års tal, vil der være blevet korrigeret for netop genstartende virksomheder.



Figur 4: Nye og ophørte virksomheder (2006-2011)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Fordeling 2006	Fordeling 2011
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	2233	2458	2264	1584	1661	2220	6,16	6,56
B Råstofindvinding	17	15	37	17	13	20	0,05	0,06
C Industri	1366	1382	1456	1065	1161	1378	3,77	4,07
D Energiforsyning	61	92	105	102	87	137	0,17	0,40
E Vandforsyning og renovation	102	241	116	144	27	155	0,28	0,46
F Bygge og anlæg	5287	5026	4105	2413	2673	3485	14,57	10,29
G Handel	5009	5037	4390	3392	3969	4287	13,81	12,66
H Transport	1492	1500	1372	776	984	1050	4,11	3,10
I Hoteller og restauranter	1694	1845	1561	1382	1496	1759	4,67	5,19
J Information og kommunikation	2135	2212	2352	2136	2665	2819	5,89	8,32
K Finansiering og forsikring	1350	1257	1054	956	1346	1445	3,72	4,27
L Ejendomshandel og udlejning	3406	2954	3097	2580	1986	2523	9,39	7,45
M Videnservice	4907	4880	4874	4072	5042	5356	13,53	15,82
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	2271	2491	2704	1909	2332	2661	6,26	7,86
TOT Erhverv i alt	36278	36660	37197	27024	30799	33866	100,00	100,00

Tabel 9: Antal nye virksomheder fordelt på branche (2006-2011)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Fordeling 2005	Fordeling 2010
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	4780	3917	4130	3936	2885	2998	15,23	8,49
B Råstofindvinding	7	11	13	31	16	17	0,02	0,05
C Industri	1186	1238	1324	1589	1505	1503	3,78	4,26
D Energiforsyning	164	241	132	112	85	121	0,52	0,34
E Vandforsyning og renovation	59	93	131	107	118	122	0,19	0,35
F Bygge og anlæg	2609	3175	4065	4496	3879	3525	8,31	9,98
G Handel	4450	5142	5283	5261	4474	4946	14,18	14,01
H Transport	1295	1398	1598	1560	1570	1532	4,13	4,34
I Hoteller og restauranter	1573	1761	1393	1347	1478	1601	5,01	4,53
J Information og kommunikation	1449	1611	1638	1883	1860	2236	4,62	6,33
K Finansiering og forsikring	880	483	1821	3452	908	1052	2,80	2,98
L Ejendomshandel og udlejning	2569	2242	4893	2693	2084	2405	8,19	6,81
M Videnservice	3515	3948	4160	4383	3900	4544	11,20	12,87
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1600	1775	1994	2454	2126	2364	5,10	6,70
TOT Erhverv i alt	31385	31768	37465	37653	32278	35308	100,00	100,00

Tabel 10: Antal ophørte virksomheder fordelt på branche (2006-2011)

Ser vi nærmere på, hvordan antallet af nye virksomheder fordeler sig på brancher, viser det sig, at især Bygge- og Anlægsbranchen i 2011 oplever en massiv stigning i antallet af nye virksomheder på hele 30,4% sammenlignet med 2010. Tilsvarende oplever også landbruget en markant stigning på 33,7% efterfulgt af Ejendomshandel og Udlejning med en stigning på 27% og herefter Industrien med en pæn stigning på 18,7%. Hos de resterende brancher ser vi også stigninger i antallet af nye virksomheder, og ingen brancher oplever et fald sammenlignet med 2010.

Vender vi blikket mod de ophørte virksomheder, viser det sig dog, at der også sker stigninger i antallet af ophørte virksomheder i 2011 sammenlignet med 2010. Branchen Information og Kommunikation oplever en stigning i ophørte virksomheder på hele 20,2% sammenlignet med 2010, og efterfølges af brancherne Finansiering og Forsikring, Ejendomshandel og Udlejning samt Vidensservice med stigninger på mellem 15 og 16 %. Kun tre brancher oplever et fald i ophørte virksomheder fra 2010 til 2011: Bygge og Anlæg (-9,1%), Transport (-2,4%) og Industri (-0,1%). Vi ser altså, at der kommer nye virksomheder til i alle brancher, mens der også ophører virksomheder i stort set alle brancher. For bedre at forstå dy-

namikken i udviklingen, er det derfor relevant at se på netto-tilgangen af virksomheder fra 2010 til 2011 i faktiske tal (dvs. ophørte virksomheder trukket fra nye). Inden for landbrugsbranchen er netto-tilvæksten negativ med 778 færre virksomheder, mens der inden for Bygge og Anlæg kun er 40 færre virksomheder. Genkald her at Bygge- og Anlægsbranchen oplevede en markant stigning i nye virksomheder og et pænt fald i ophørte virksomheder sammenlignet i 2010. Det tegner et godt billede af, hvor alvorlig udviklingen har været for netop denne branche de senere år, men viser samtidig, at udviklingen ser ud til at stabiliseres i 2011. Hvis tendensen fortsætter med stigninger i nye virksomheder og fald i ophørte virksomheder, vil det betyde en netto-tilvækst. Dette bekræftes af tabel 11, som sætter nye virksomheder i forhold til ophørte. Et tal under 1 indikerer, at der ophører flere virksomheder end der startes, mens et tal over 1 indikerer flere nye virksomheder end ophørte. Her ser vi netop, at tallet for Bygge- og Anlægsbranchen er 0,99, dvs. meget tæt på 1 og dermed ligevægt. Handelsbranchen oplever en samlet negativ netto-tilgang af nye virksomheder på minus 659, dvs. der lukker 659 flere virksomheder, end der starter nye (det resulterer i en værdi på 0,87 i tabel 11). Transportbranchen

	2006	2007	2008	2010	2011
A Landbrug, skovbrug og fiskeri	0,63	0,55	0,40	0,58	0,74
B Råstofindvinding	1,36	2,85	0,55	0,81	1,18
C Industri	1,12	1,10	0,67	0,77	0,92
D Energiforsyning	0,38	0,80	0,91	1,02	1,13
E Vandforsyning og renovation	2,59	0,89	1,35	0,23	1,27
F Bygge og anlæg	1,58	1,01	0,54	0,69	0,99
G Handel	0,98	0,83	0,64	0,89	0,87
H Transport	1,07	0,86	0,50	0,63	0,69
I Hoteller og restauranter	1,05	1,12	1,03	1,01	1,10
J Information og kommunikation	1,37	1,44	1,13	1,43	1,26
K Finansiering og forsikring	2,60	0,58	0,28	1,48	1,37
L Ejendomshandel og udlejning	1,32	0,63	0,96	0,95	1,05
M Vidensservice	1,24	1,17	0,93	1,29	1,18
N Rejsebureauer, rengøring og anden operationel service	1,40	1,36	0,78	1,10	1,13
TOT Erhverv i alt	1,15	0,99	0,72	0,95	0,96

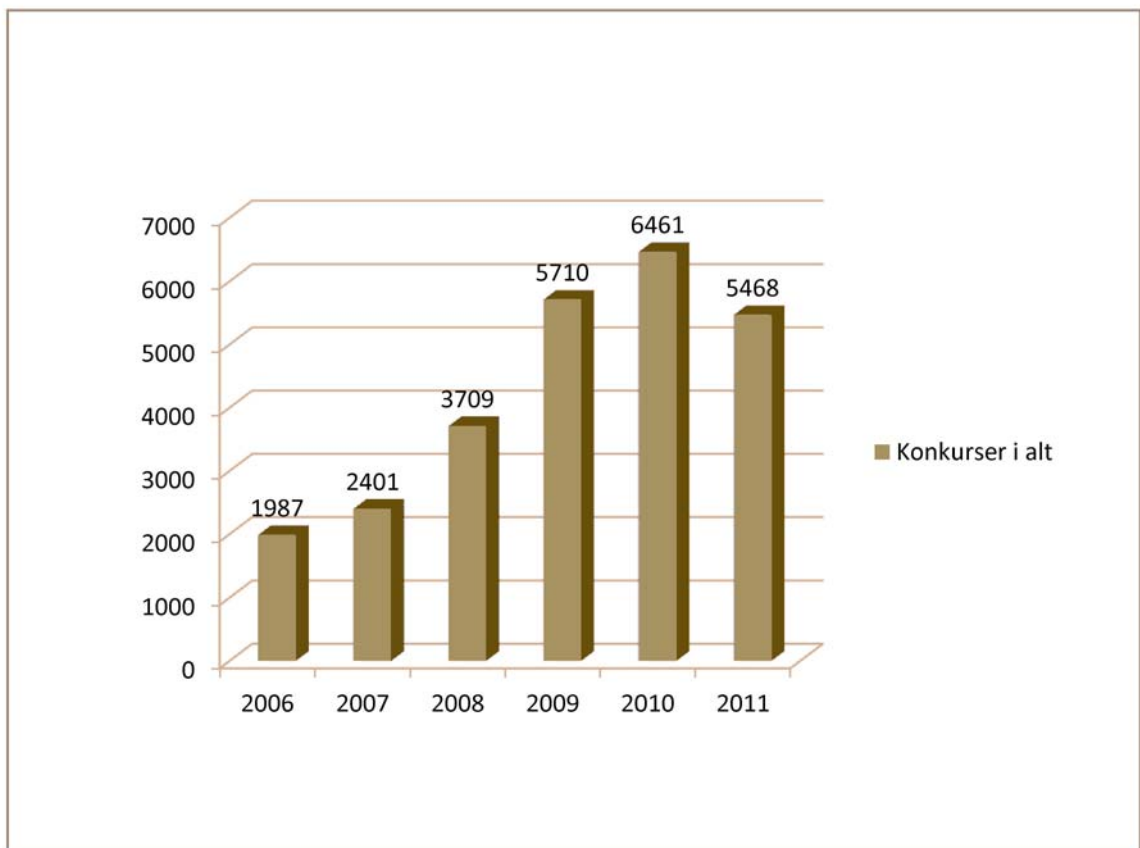
Tabel 11: Nye virksomheder i forhold til ophørte virksomheder

oplever også en negativ tilvækst af nye virksomheder på 482 (0,69 i tabel 11). Brancherne Information og Kommunikation samt Vidensservice oplever begge positiv tilvækst på hhv. 583 og 812. Når vi ser på udviklingen i ophørte virksomheder sammenlignet med nye virksomheder, er det vigtigt endnu engang at huske på, at der kan være flere årsager til, at en virksomhed i erhvervsstatistikken fremstår som ny; der kan være tale om en genstartet virksomhed, aktiviteter kan være blevet flyttet til en ny juridisk enhed eller der kan være solgt noget af virksomheden fra.

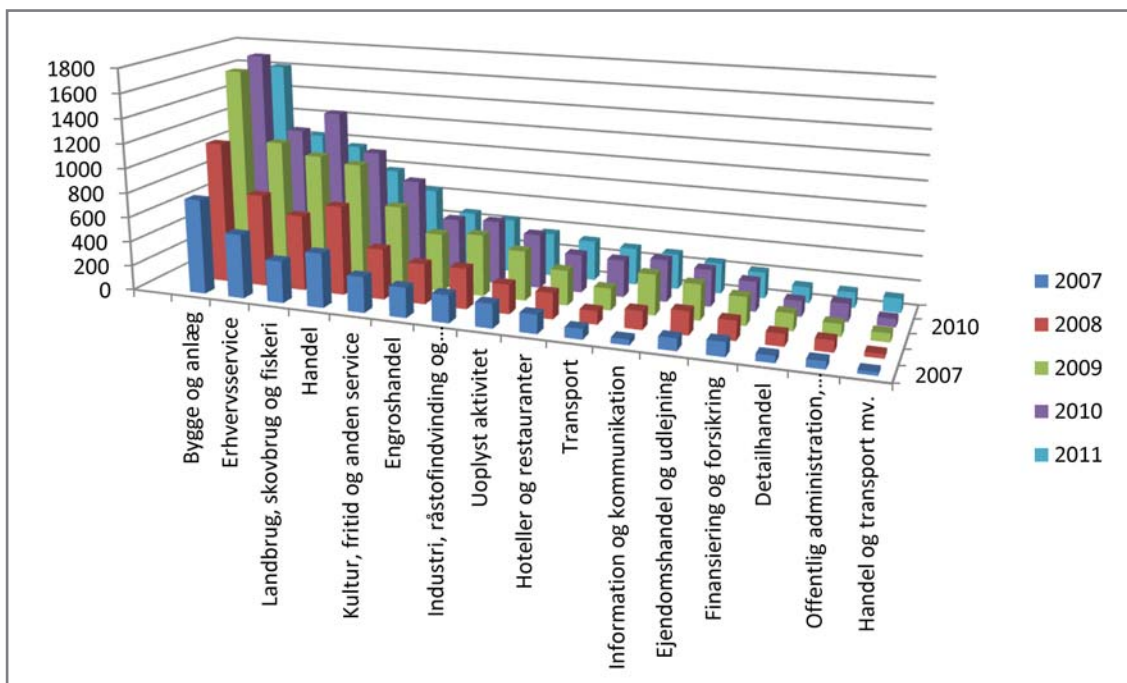
Konkurser

Som figur 5 tydeligt viser, så vi i 2010 det højeste antal af konkurser i mange år. Det ser dog ud til, at denne dramatiske stigning, som har fundet sted siden 2008 endelig er bremset, og i 2011 registreres der 5468 konkurser, hvilket er nogenlunde på niveau med 2009.

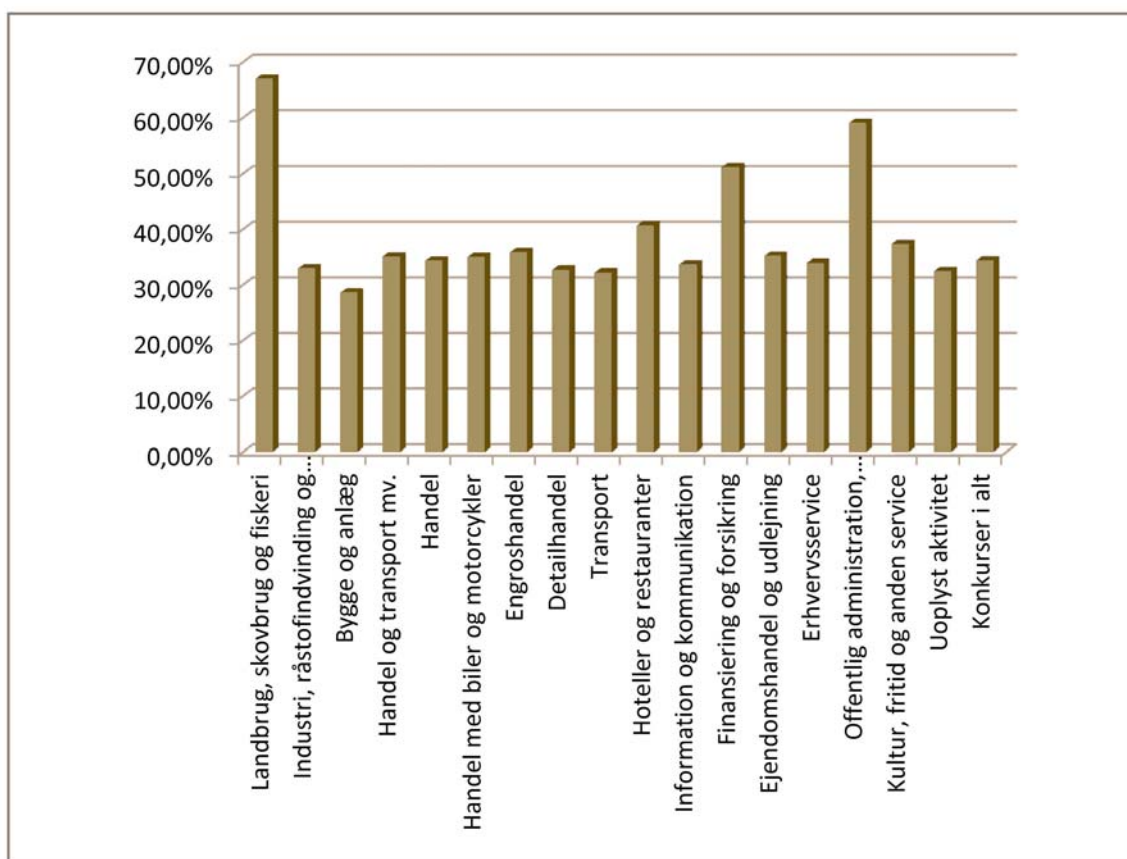
Når det handler om konkurser, er det altid særligt relevant at fokusere på, hvilke brancher der rammes hårdest af konkurser. Ud fra figur kan vi se, at især brancherne Bygge og Anlæg, Erhvervsservice, Landbrug og Handel rammes hårdt af konkurser i 2011. For bedre at forstå dynamikken gør vi brug af figur 7, som viser stigning i antallet af konkurser i 2011, sammenlignet med gennemsnittet for de tre foregående år. Her kan vi se, at især landbruget har en markant stigning i antallet af konkurser på knap 70% i forhold til de sidste tre års gennemsnit. Hvis vi genopfrisker resultaterne fra de foregående Årsrapporter, så vi i 2009 stigninger i antallet af konkurser på omkring 60%, og i 2010 var dette tal faldet til omkring 50%. Figur 7 viser, at stigningen i 2011 bevæger sig omkring 30-35% med et par enkelte undtagelser. Der er altså de sidste to år sket et pænt fald i antallet af konkurser.



Figur 5: Antal konkurser i alt (2006-2011)



Figur 6: Antal konkurser fordelt på brancher



Figur 7: Stigning i antal konkurser i 2011 sammenlignet med gennemsnit for 2008-2010

Sammenfatning

Dette kapitels gennemgang af nøgletal for udviklingen i de danske virksomheder i 2011 viser helt overordnet, at optimismen fra 2010 ikke slog helt igennem i 2011, der i stedet for vækst præges af stabilisering. Dog bliver 2011 et år, hvor SMV'erne igen har det svært efter 2010, hvor det ellers var begyndt at lysne for denne gruppe af virksomheder.

Året 2011 viser en lille stigning i det samlede antal af virksomheder, hvor det især er de mellemstore og store virksomheder, der bliver flere af. Helt overordnet set er fordelingen mellem SMV'ere og store virksomheder dog stort set uændret.

Flere forskellige brancher oplever en stigning i antallet af virksomheder, men værd at bemærke er, at flere års barske fald for Bygge- og Anlægsbranchen samt Industrien ser ud til at være stagneret i 2011. Derimod rammes landbruget af et markant fald i antallet af virksomheder.

En stabilisering ser vi også i beskæftigelsen, som er stort set uændret fra 2010 til 2011, og denne stabilisering gælder også for Industrien. Derimod oplever Bygge- og Anlægsbranchen bedre tider med en stigende beskæftigelse.

Når det kommer til omsætningen hos de danske virksomheder, ser det dog ud som om, at der er ved at komme gang i hjulene igen, og omsætningen stiger ganske betydeligt. Især SMV'erne øger deres andel i forhold til de store virksomheder og oplever pæne stigninger. Vigtigt at bemærke her er også, at især Bygge- og Anlægsbranchen og Industrien igen her klarer sig rigtig godt.

Sammenfattende kan vi sige, at stabilisering var nøgleordet i 2011 til trods for forventninger om en spirende vækst. Dog oplevede især Bygge- og Anlægsbranchen stor fremgang i 2011, og det er sandsynligvis både pga. Boligfradragsordningen, som øgede private forbrugeres incitament til at få foretaget istandsættelser og lignende i deres hjem, men også det voldsomme skybrud i juli 2011, som gav arbejde til denne branche. Dog er det også vigtigt at bemærke, at selvom Bygge- og Anlægsbranchen viser positive takter i 2011, er det også den branche, der oplever det største antal af kon-

kurser, og generelt kan vi se, at der er en stor udskiftning i denne branche med mange nye og mange ophørte virksomheder. Der er altså tale om en branche med stor dynamik og dermed usikkerhed for den enkelte virksomhed.

Også Industrien oplever en fremgang i 2011, men denne fremgang er skrøbelig og kan let ødelægges af den voksende gældskrise i Sydeuropa, som formodes at påvirke efterspørgslen fra udlandet. Det anføres flere steder, at hvis der for alvor skal gang i den danske økonomi igen, kræver det en stigning i den indenlandske efterspørgsel. Efter et 2010, hvor forbrugertilliden nogenlunde havde genvundet niveauet fra før finanskrisen, er forbrugertilliden i 2011 nedadgående, hvilket især er drevet af den manglende stigning i beskæftigelsen (Dansk Erhverv B). Danskerne er simpelthen bange for at miste deres job og er derfor tøvende med at skrue op for deres forbrug.

Efterskrift

I sidste års kapitel om udviklingen i 2010 så vi, hvordan dansk økonomi bevægede sig i en positiv retning, og at man i Det Økonomiske Råd spåede 2011 til at blive et år kendetegnet af opsving. Sådan skulle det dog som bekendt ikke gå, og i 2011 nedjusterede man forventningerne til væksten i dansk økonomi og forudså, at der ikke i de kommende år ville være et opsving på vej.

Da vi i vores CESFO Årsrapport altid kigger to år tilbage, har vi også mulighed for at sammenligne udviklingen med, hvad vi rent faktisk ved i dag. I 2012 samles Det Økonomiske Råd igen (Dansk Økonomi, 2012), og her er det især den europæiske gældskrise og generel svigtende tillid til de offentlige finanser i mange lande, der påvirker forventningerne til konjunkturerne. Man forventer dog, at de offentlige finanser vil stige gradvist frem mod 2020. Ligeledes diskuteres det paradoksale i, at en planlagt opstramning af finanspolitikken i 2013 "ikke er afstemt med konjunkturerne" (Dansk Økonomi, 2012:25), forstået på den måde, at en lavkonjunktur normalt kræver en ekspansiv finanspolitik, som dog nu besværliggøres af den europæiske finanskrisen. Man har dermed ikke

mulighed for at sætte de initiativer i værk, som ellers ville være relevante i en periode med lavkonjunktur.

Der er lagt op til en spændende udvikling i dansk økonomi, som vi naturligvis vil følge nærmere i de kommende års udgaver af dette kapitel.

Referencer

Dansk Erhverv A: Sommerens uro betyder lavere forventninger i erhvervslivet. Hentet fra: <http://www.danskerhverv.dk>
Dansk Erhverv B: Dansk økonomi balancerer på knivsæg. Hentet fra: <http://www.danskerhverv.dk>
Dansk Økonomi, 2012: Rapport hentet fra <http://www.dors.dk/sw9310.asp>



Forfattere

Anders Haug. Ph.d., lektor, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, adg@sam.sdu.dk

Ann Højbjerg Clarke. Ph.d., lektor, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, ahc@sam.sdu.dk

Anne Louise Bang. Ph.d., adjunkt, Designskolen
Kolding, alb@dskd.dk

Bo Mortensen. Cand.merc., ph.d.-stipendiat,
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse,
Syddansk Universitet, bsm@sam.sdu.dk

Charlotte Maria Patterson. M.A., videnskabelig
assistent, Institut for Entreprenørskab og
Relationsledelse, Syddansk Universitet,
cmpa@sam.sdu.dk

Dennis van Liempd. Ph.d., lektor, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, dvl@sam.sdu.dk

Frank Steven Dahl Andersen. Cand.merc.,
erhvervsph.d.-studerende, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, fda@sam.sdu.dk

Helle Aarøe Nissen. Cand.merc., videnskabelig
assistent, Institut for Entreprenørskab og
Relationsledelse, Syddansk Universitet,
hani@sam.sdu.dk

Kiki Dreyer Mikkelsen. Videnskabelig assistent,
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse,
Syddansk Universitet, kdm@sam.sdu.dk

Kirsten Langballe Frandsen. Cand.merc.,
erhvervsph.d.-studerende, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, kifra@sam.sdu.dk

Kristin Balslev Munksgaard. Ph.d., lektor,
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse,
Syddansk Universitet, kbm@sam.sdu.dk

Majbritt Rostgaard Evald. Ph.d., lektor, Institut
for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, mre@sam.sdu.dk

Marianne Dejbjerg Møller. Cand.merc.,
videnskabelig assistent, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, mdm@sam.sdu.dk

Marianne Storgaard. Ph.d., postdoc, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, mars@sam.sdu.dk

Per Freytag. Ph.d., professor, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, pvf@sam.sdu.dk

Pia Storvang. Ph.d., postdoc, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, spi@sam.sdu.dk

Poul Rind Christensen. Ph.d., professor, Institut
for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, rind@sam.sdu.dk

Suna Løwe Nielsen. Ph.d., adjunkt, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, sso@sam.sdu.dk

Susanne Jensen. Ph.d., postdoc, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, sjen@sam.sdu.dk

Susanne Wiatr Borg. Ph.d., adjunkt, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk
Universitet, swb@sam.sdu.dk

Torben Damgaard. Ph.d., prodekan for business
og videnuveksling, Det Samfundsvidenskabelige
Fakultet, Syddansk Universitet,
torben@sam.sdu.dk

Winie Evers. Cand.merc., ph.d.-stipendiat,
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse,
Syddansk Universitet, wef@sam.sdu.dk







CESFO

**Center for Entreprenørskab og
Småvirksomhedsforskning**

CESFO – det danske samlingssted for international forskning i Entreprenørskab og små- og mellemstore virksomheders ledelse og organisation. Centret lægger stor vægt på at arbejde tværfagligt og tværfakultært i tæt samarbejde med både brugergrupper og andre forskningsmiljøer i Danmark og internationalt.

CESFO er organisatorisk forankret hos Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse i Kolding, hvor også hovedparten af forskerne og sekretariatet holder til.

Centrets kernekompetencer er samlet i fire hovedområder (temaer), som er:

- Entreprenørskab
- Mindre virksomheders organisation og ledelse
- Mindre virksomheders markeder og internationale aktivitetsudvikling
- Innovation og regional erhvervspolitik