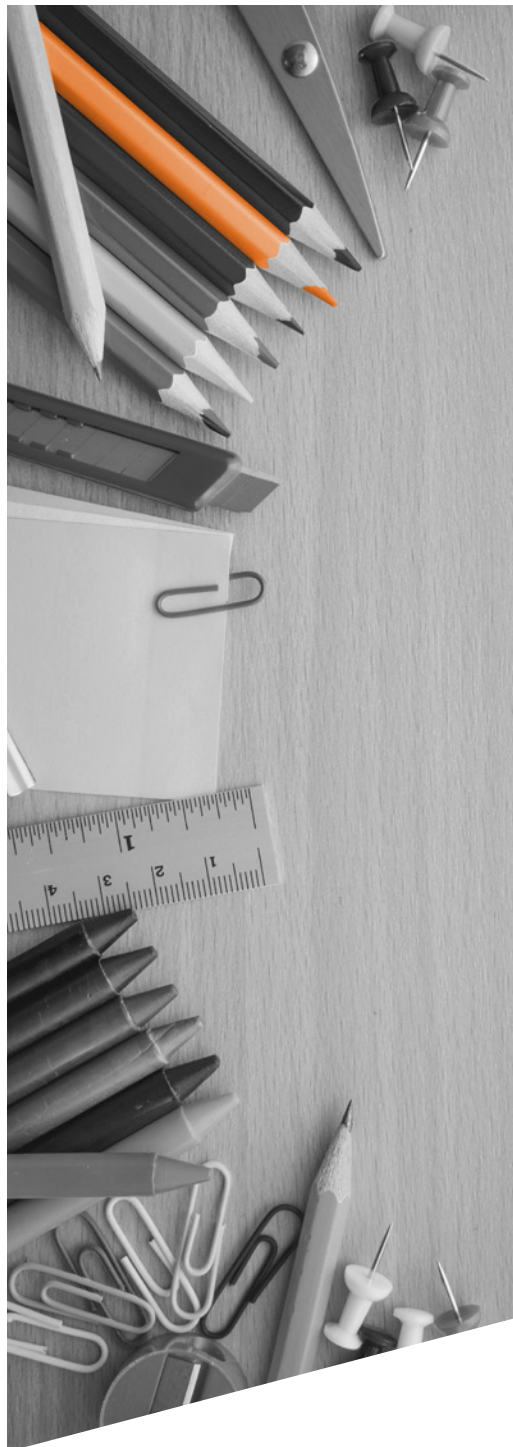




DESIGN2NETWORK



SDU 

INDUSTRIENS
FOND FREMME DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

design
skolen
kolding 

LEVERANDØRDREVEN INNOVATION

Koncepter og værktøjer i overblik

DESIGN2NETWORK TEAMET:



Poul Rind
Christensen
Professor, SDU



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



Winnie A.
Sibbersen
Videnskabelig
Assistent, SDU



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

INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A
1263 København K
info@industriensfond.dk
www.industriensfond.dk

DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10
6000 Kolding
dk@designskolenkolding.dk
www.designskolenkolding.dk

SYDDANSK UNIVERSITET

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

DESIGN OG PRODUKTION:

Hegnet.dk

Desuden en stor tak til
tidligere kolleger i teamet:

Helene Toft Thomsen
Susanne Jensen
Steffen M. Bastholm
Jytte Jørgensen
Charlotte Patterson

Design2Network er et udviklingsdrevet forskningsprojekt, der er støttet af Industriens Fond. Projektet har inddraget over 100 små og mellemstore danske underleverandører samt erhvervskonsulenter i skabelsen af brugervenlige koncepter og værktøjer, der kan hentes på www.design2network.dk. Disse koncepter og værktøjer er skabt til brug for de danske underleverandører, der ønsker at styrke konkurrenceevnen gennem et innovationsudviklende samarbejde med deres kunder og deres egne underleverandører. Vi taler her om 'Leverandørdreven innovation'.

Gennem samarbejdet med de deltagende underleverandører har vi designet en række værktøjer, som kan inspirere små og mellemstore danske underleverandører i deres strategiske og ledelsesmæssige arbejde med udvikling af samarbejdsflader, der kan styrke deres rolle som innovative kundeudviklere.

I denne folder gives et overblik over værktøjerne, og hvorledes de hænger sammen.

INDHOLD

00	Forord	4
01	Baggrund for projekt DESIGN2NETWORK	5
02	Formålet med DESIGN2NETWORK	6
03	Det Innovative råderum	7
04	Værktøjskassen: En platform for leverandørdreven innovation	8
05	Referencer	10

00_FORORD

Danmark karakteriseres ofte som et underleverandørland. Næsten halvdelen af alle danske virksomheder er underleverandører, og beskæftiger en betydelig del af industriens arbejdsstyrke. Underleverandører og deres vilkår og velbefindende er derfor en vigtig parameter, når man taler om Danmarks konkurrenceevne.

På den baggrund gennemførte Industriens Fond i 2012 en temaindkaldelse om udfordringer for danske underleverandører i en globaliseret verden. Temaindkaldelsen fokuserede blandt andet på konsekvenserne af, at store virksomheder reducerer antallet af underleverandører, og at afsætning af produkter er blevet mindre lokalgeografisk betinget. De udfordringer som underleverandørerne oplevede i 80'erne, i 90'erne og i starten af det nye årtusinde er løbende blevet intensiveret gennem hele perioden. Den stigende globalisering, outsourcing og automatisering har uden tvivl påvirket de danske virksomheder og den måde, de interagerer med deres kunder og leverandører, samt det konstante pres for forandring og innovation.

I kølvandet på temaindkaldelsen besluttede Industriens Fonds bestyrelse at støtte projektet Design2Network, som forankredes hos Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse ved Syddansk Universitet og Designskolen Kolding. Projektet har blandt andet udarbejdet en serie af værktøjsrapporter, der udspringer af et intensivt forsknings- og udviklingsarbejde med deltagelse af mindre og mellemstore underleverandører fra en række forskellige debrancher i industrien. Rapporterne stiller skarpt på, hvorledes danske virksomheder kan designe og facilitere et gensidigt samarbejde med kunder og egne leverandører for at skabe en stærkere position og konkurrenceevne hos alle involverede parter.

Med støtten til Design2Network har det således været et ønske fra Industriens Fond at kunne

bidrage til udviklingen af modeller, metoder og en velafprøvet værktøjskasse, som kan befordre danske underleverandørers strategiske udvikling og fremme deres konkurrenceevne.



Mads Lebech
Administrerende direktør
Industriens Fond

Dansk erhvervsliv er på vej ind i det senindustrielle samfund, hvor fremstilling og service integreres på nye måder, og hvor den innovative kompleksitet er stærkt stigende.



01_BAGGRUND FOR PROJEKT DESIGN2NETWORK

Dansk erhvervsliv er på vej ind i det senindustrielle samfund, hvor fremstilling og service integreres på nye måder, og hvor den innovative kompleksitet er stærkt stigende. De vidensområder, der skal beherskes, ekspanderer. Vejen til succes stiller stadig nye og større krav til virksomhederne, deres ledelse og medarbejdere.

I takt med at de – ofte store – kundevirksomheder udtømmer potentialet for omkostningsreduktioner hos deres underleverandører, og ikke kan beherske alle videnskilder i eget hus, er flere begyndt at eksperimentere med nye organisations- og ledelsesformer i deres værdikæde og netværk. Dette mønster bekræftes også af andre undersøgelser gennemført på foranledning af Industriens Fond.

Situationen øger underleverandørernes strategiske muligheder for at udvikle nye samarbejdsformer, som bryder med indarbejdede traditioner, og giver plads til nye roller. Det er på denne baggrund, dette projekt har sat fokus på den rolle, underleverandørerne kan spille i de kommende år.

Vi kalder det 'leverandørdreven innovation' for at understrege den rolle, danske underleverandører kan spille som kundeudviklere ved at sætte

kundens brugerindsigter i spil med teknisk viden, lejret i netværket af leverandører, som er relevante kilder til udviklingen af nye koncepter og løsninger. Det rækker ud over en simpel vidensdeling og ind i et samfund, hvor ny viden genereres gennem et tæt skabende samarbejde.

Det kræver, at underleverandørerne rustet sig til at træde ind i samarbejde med kunden og egne leverandører i de tidlige faser af innovationsprocessen, hvor idéer udvikles og koncepter designes. Designverdenen har længe arbejdet med koncepter for co-design, hvor forskellige former for facilitering og samskabelse sættes på formel. Disse metoder og værktøjer er indarbejdet i formgivningen af de værktøjer, som præsenteres i det følgende.

Det reelle opbrud i de traditionelle samarbejds-mønstre er stadig begrænset. Men der er skabt et strategisk vindue for danske underleverandører, som gør det muligt at skabe nye forretningsmodeller, der kan styrke deres innovative samarbejde med de udvalgte kunder og bidrage til deres konkurrenceevne.

Det er i det lys, formålet med projektet og den virksomhedsinvolverende fremgangsmåde skal ses.

02 FORMÅLET MED DESIGN2NETWORK

Design2Network har et strategisk perspektiv, nemlig at ruste underleverandørerne til at udvikle deres forretning på en måde, der understøtter deres arbejde med at skabe innovative bidrag til kundernes udvikling. Dette strategiske arbejde rækker over flere niveauer – fra virksomhedens samlede netværk til konkrete aftaler i enkelte samarbejder. I arbejdet med leverandørdreven innovation skal virksomhedens netværk af samarbejdspartnere evalueres, så de, der understøtter den fremtidige samarbejdsprofil, kommer i fokus. Desuden skal virksomheder udvikle relationer til udvalgte kunder, leverandører samt andre partnere og ikke mindst til potentielle partnere, som de gerne vil opbygge relationer til. Som led heri skal også interaktionen i konkrete samarbejder formgives i de konkrete udviklingsprojekter med kunder og leverandører. Endeligt skal konkrete fælles aktiviteter og handlinger samskabes, så der sikres udnyttelse af parternes kompetencer i udviklingen af innovative koncepter og konkrete kundeudviklende projekter.

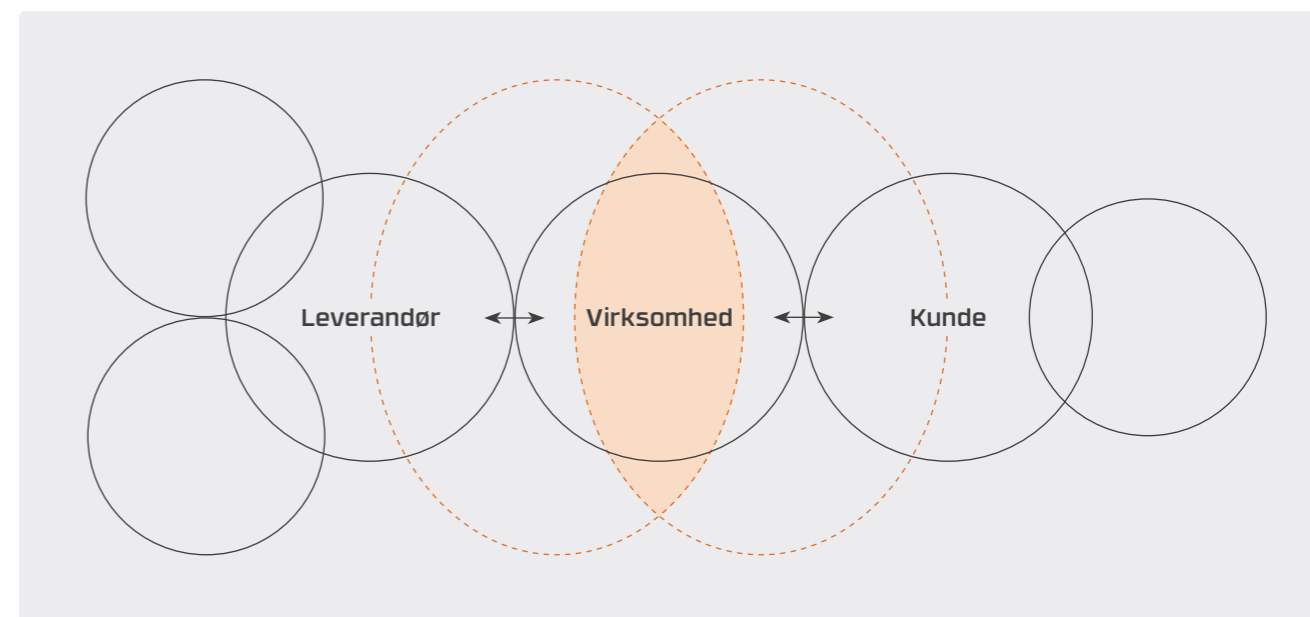
Design2Network har til formål at styrke danske underleverandørers innovative samarbejdsevne med deres kunder – kort sagt designe eller formgive – den platform og 'roadmap', virksomheden kan anvende som afsæt for sit fremtidige virke som innovativ kundeudvikler. Hensigten er at udvide råderummet for innovation.

”

Vi har udviklet os helt vildt meget med vores leverandører, og vi har været modige i forhold til at turde lægge nogle projekter ud til dem og næsten lade dem gøre det helt selv. Så kommer de og præsenterer et færdigt koncept. Det har vi jo ikke prøvet før, og det har faktisk været en succes.

*Mette Sørensen
Indkøbschef hos Easyfood*

Figur 1 _ Det innovative råderum



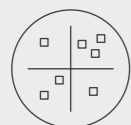
03 DET INNOVATIVE RÅDERUM

Virksomhedens innovative råderum formes på grænsen af, hvad der er muligt og umuligt i samarbejdet med kunder og leverandører. Mulighederne påvirkes på den ene side af det interne samarbejde mellem virksomhedens innovative kapacitet – gennem ansatte, afdelingernes ressourcer, viden og kompetencer, samt de investeringer, der prioriteres af ledelsen. På den anden side påvirkes mulighederne af den adgang til ressourcer, viden og kompetencer, som skabes gennem samarbejdet i netværket af leverandører, krydset med de indsigter, virksomheden får fra kunder og brugere – og dermed i virksomhedens innovative råderum. De to størrelser hænger sammen. I Design2Network er omdrejningspunktet virksomhedernes fælles arbejde med at udvide deres innovative råderum.

Adgangen til viden og kompetencer i netværket skabes gennem virksomhedens evne til at organisere og koordinere det samarbejde, som skal flette leverandørernes viden om de teknologiske muligheder sammen med kundernes indsigter i brugernes behov. Udvidelsen af det innovative råderum er derfor funderet på, at der samskabes (co-creates) en række 'opskrifter' til koordinering af parternes innovative samarbejde. Disse opskrifter skal ses som kombinationen af teknisk og markeds-mæssig viden og de handlinger, som parterne gennemfører på baggrund heraf. Arbejdet med leverandørdreven innovation skaber og udvider det innovative råderum. Det innovative råderum illustreres i figur 1.

04_VÆRKTØJSKASSEN: EN PLATFORM FOR LEVERANDØRDREVEN INNOVATION

Dynamikken og sammenhængen mellem de 4 værktøjer til leverandørdreven innovation fremgår af *figur 2*.



Netværksporteføljen: IDENTIFICÉR dine udviklingspartnere

Det eksisterende netværk af kunder og leverandører afdækkes for at få overblik over porteføljen af de forskellige samarbejdspartnere, virksomheden har. Det giver mulighed for at vurdere og udvælge de partnere og relationer, der skal prioriteres i virksomhedens arbejde som kunde-udvikler.



Relationskortet: REFRAME – konfigurér dit forretningsnetværk

Ved hjælp af Relationskortet opbygges indsigt i dynamikker, muligheder og begrænsninger i udviklingen af virksomhedens netværk af relationer, som der skal samarbejdes, konkurreres og ledes i. Det giver et grundlag for at udvikle de samarbejdsrelationer, som virksomheden prioriterer, og de projektyper, som bidrager til indtjening og udvikling af virksomhedens egen innovative kapacitet.



Interaktionscirklen: FOKUSÉR – udnyt udviklingsmulighederne

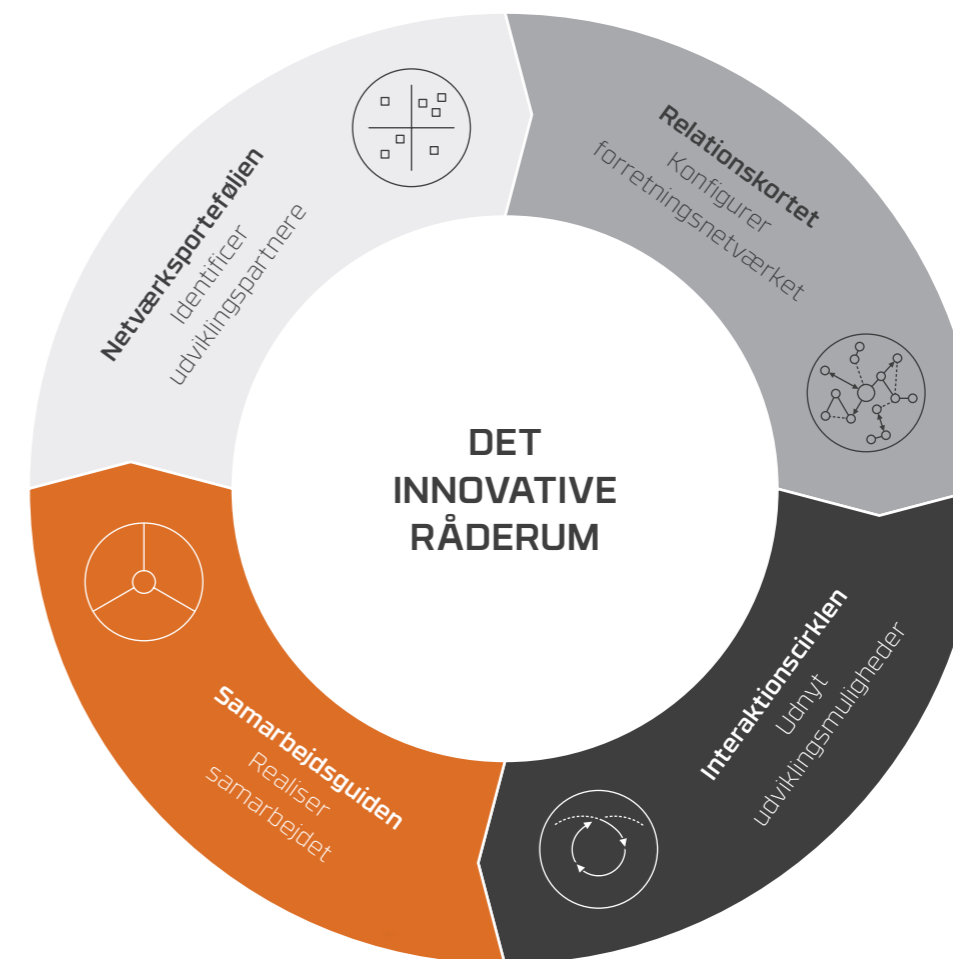
Interaktionscirklen skaber klarhed over virksomhedens indtræden i konkrete samarbejdsprojekter med kunder og leverandører. Samarbejdets karakter i projektets forskellige faser specificeres: fra produktionsforberedende udviklingsopgaver (herunder idé- og konceptudvikling), produktionsgennemførende opgaver og produktionsopfølgende opgaver (fx dokumentation og after sales service).



Samarbejdsguiden: REALISÉR – implementér dit samarbejde

Gennem guiden skabes en platform for et handlingsfællesskab, hvor konkrete aktiviteter og aftaler om koordinering af samarbejdet mellem virksomhed, kunde, brugere og egne leverandører implementeres. Det afklares, hvorledes indsigter fra kunde og brugere skal sættes i spil med leverandørernes viden og kompetencer. På det grundlag udarbejdes en guide for facilitering af deltagernes udviklende samarbejde.

Figur 2_4 Værktøjer der bygger platformen for leverandørdreven innovation



05_REFERENCER

Buur, J. & Matthews, B. 2008.
Participatory Innovation.
International Journal of Innovation
Management, Vol. 12, no. 3: 255-273.

Christensen, P. R., Munksgaard,
K. B. & Bang, A. (under udgivelse).
The wicked problems of supplier-driven
innovation.

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

Henke, J. W. and Zhang, C. 2010.
Increasing Supplier Driven Innovation.
MIT Sloan Management Review,
Vol 51, no. 2: 40-47.

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

Ramaswamy, V. & Ozsan, K. 2014.
The Co-creation paradigm.
Stanford Business Books, Stanford University
Press, California.





DESIGN2NETWORK

INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A
1263 København K
info@industriensfond.dk
www.industriensfond.dk

DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10
6000 Kolding
dk@designskolenkolding.dk
www.designskolenkolding.dk

INSTITUT FOR ENTREPRENØRSKAB OG RELATIONSLEDELSE

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

LEVERANDØRDREVEN INNOVATION

Koncepter og værktøjer i overblik