



DESIGN2NETWORK

AFRAPPORTERING

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE

The Danish Industry Foundation



Indledning

Næsten halvdelen af alle danske virksomheder kan klassificeres som underleverandører, og de beskæftiger en væsentlig del af industriens arbejdsstyrke. For at understøtte danske leverandørers vilkår og globale konkurrenceevne gennemførte Industriens Fond i 2012 en temaendkaldelse om leverandørers udfordringer.

Design2Network har til formål at styrke danske underleverandørers innovative samarbejdsevne med deres kunder – kort sagt designe eller formgive – den platform og det 'roadmap', virksomheden kan anvende som afsæt for sit fremtidige virke som innovativ kundeudvikler. Formålet er at udvide de danske underleverandørers råderum for innovation. Dette kaldes for: leverandørdreven innovation. I arbejdet med leverandørdreven innovation får de danske underleverandører mulighed for at:

- styrke deres position som partner i den produktionsforberedende fase hos ordregiverne.
- styrke deres position som foretrukne udviklingspartnere.
- øge deres kompetencer til at samarbejde med andre og egne underleverandører om systemleverancer.
- styrke deres evne til at trække værdi ud af det innovative samarbejde med ordregivere.

Syddansk Universitet har drevet projektet i samarbejde med Designskolen Kolding. De tilknyttede forskere og medarbejdere hos SDU har bidraget med viden om innovationsledelse samt udvikling af samarbejde og forretningsnetværk. Fra Designskolen Kolding har projektet trukket på kompetencer om co-design og design som samarbejdsmetode. Projektets koncepter og konkrete værktøjer er desuden udviklet i tæt samspil med over 100 danske underleverandører i brancherne jern og metal, fødevarer, tekstil og beklædning, plast og gummi samt 20+ erhvervskonsulenter.

Aktiviteter og Leverancer

Der er i projektet udviklet fire konkrete værktøjer, der tilsammen udgør en platform til understøttelse af danske underleverandørers arbejde med leverandørdreven innovation.

- Netværksporteføljen bruges til at identificere de vigtigste partnere i forretningsnetværket – og giver indblik i, hvor attraktiv egen virksomhed er som samarbejdspartner.
- Relationskortet giver indsigt i muligheder og begrænsninger i virksomhedens forretningsnetværk.
- Interaktionscirklen udvikler samarbejdet om de indledende og forberedende aktiviteter i kundens innovationsprocesser.
- Samarbejdsguiden bruges som rammeaftale for konkrete udviklingssamarbejder.

Disse værktøjer er skabt til brug for danske underleverandører, der ønsker at styrke konkurrenceevnen gennem et innovationsudviklende samarbejde med deres kunder og deres egne leverandører. Værktøjerne kan inspirere danske underleverandører i deres strategiske og ledelsesmæssige arbejde med udvikling af samarbejdsflader, der kan styrke deres rolle som innovative kundeudviklere. Som supplement til disse værktøjsrapporter er en samlet rapport udarbejdet, som giver et overblik over sammenhængen og brugen af de enkelte værktøjer.

På projektets hjemmeside - www.design2network.dk - præsenteres en underleverandørtypologi, hvor virksomheder kan teste deres leverandørrolle som enten fleksibel kundetilpasser eller innovativ kundeudvikler og få input til udvikling af pågældende rolle.

Desuden præsenteres konceptet 'leverandørdreven innovation' overordnet via en kortfilm på siden.

I Design2Network er opbygget et e-forum, hvor danske underleverandører har mulighed for at dele

erfaringer, finde inspiration fra andre virksomheder samt hente værktøjer til udvikling af egen rolle som underleverandør. E-forummet består af et lukket forum på hjemmesiden (for projektets deltagere) samt en LinkedIn profil.

Projektet bygger på 23 virksomhedscases, som viser forskellige indgange til innovative samarbejder med kunder og egne leverandører, synsvinkler på rollen som underleverandør samt eksempler på metoder og tilgange til samarbejdet. Til grund for Design2Networks udvikling af værktøjer og rapporter er desuden 18 branchemøder og interview af brancheeksperter gennemført, som nuancerer generelle tendenser og giver yderligere vinkler på fremtidens udfordringer samt muligheder.

I Design2Network er der gennemført en række workshops om leverandørdreven innovation:

- ½-dags workshops – målrettet anvendelse af udvalgt værktøj
- 1-dags workshops – målrettet bestemt målgruppe (fx konsulenter, underleverandører og ordregivere i specifik industri)
- 2-dages workshops – hvor alle fire værktøjer til arbejde med leverandørdreven innovation præsenteres og anvendes af deltagende underleverandører og ordregivere

Samlet set har 105 virksomheder, herunder 130 deltagere og 21 konsulenter deltaget på i alt 19 workshopdage.

Fire branchebilleder og et samlet statistisk signalement giver indsigt i de særlige konditioner for hver af projektets fire brancher (fødevarer, plast og gummi, jern og metal samt tekstil og beklædning). Rapporterne henvender sig til virksomhedsledere, konsulenter og andre med en særlig interesse for de fire brancher.

Som projektafslutning afholdte Design2Network en stor konference d. 27. oktober 2016. I alt deltog 125 personer på konferencen, herunder 101 deltagere fra virksomheder og 24 konsulenter.

Viden og resultater er også brugt og formidlet i forbindelse med undervisning af 702 studerende på ni

undervisningsforløb. Derudover har projektet lagt til grund for fire kandidatspecialer og opstart af to erhvervsPhD-projekter. De studerende er en relevant målgruppe for projektet, da de med deres indtog på det danske arbejdsmarked kan udbrede metoder og kendskab til leverandørdreven innovation.

I tilknytning til projektet er seks akademiske artikler udgivet og præsenteret på konferencer og/eller udgivet i journals. Ligeledes er fem formidlende artikler tilgængelige på www.design2network.dk.

Effekt

Hos projektets deltagende virksomheder ses generelt en strategisk udvikling af nye samarbejdsformer, som bryder med indarbejdede traditioner og giver plads til nye roller for de danske underleverandører. Den nye rolle har hos projektets deltagere påkrævet en udvikling af evnen til at træde ind i samarbejdet med kunden og egne leverandører i de tidlige faser af innovationsprocessen, hvor idéer udvikles og koncepter designs. Projektet har understøttet denne forandring gennem udvikling af værktøjer, der trækker på designverdenens koncepter for co-design.

I virksomhedens arbejde med leverandørdreven innovation og i udviklingen af rollen som kundeudvikler er det helt centralt, at der arbejdes med virksomhedens innovative råderum, som 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 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. I Design2Network er omdrejningspunktet virksomhedernes fælles arbejde med at udvide deres innovative råderum.

De ordregivere, underleverandører og konsulenter, der har deltaget i projektet har generelt oplevet en stor effekt i form af udbytte og forventet impact.

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 og ekspanderes. 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.

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.

Forankring og Formidling

Projektets resultater er løbende formidlet til interesserede virksomheder og konsulenter via det sociale medie LinkedIn. Her følger 88 personer Design2Networks virksomhedsside. Denne side har til formål at opdatere interesserede med Design2Networks løbende udgivelser af cases, rapporter og artikler samt at opretholde interessen for leverandørdreven innovation og kontakten mellem Design2Network og virksomheder samt konsulenter.

Fra Design2Networks virksomhedsside på LinkedIn bliver brugerne ledt videre ind på Design2Networks hjemmeside via links og opslag. På hjemmesiden er alt eksternt materiale om projektet samlet og tilgængeligt. Hjemmesiden har i gennemsnit 355 brugere om måneden.

Viden og resultater er løbende formidlet via oplæg og foredrag for både virksomheder, brancheeksperter, forskere, videnskabelige interessenter og virksomhedsledere. I alt er 16 foredrag udført for 631 personer, herunder 14 foredrag i Danmark og to i udlandet. Desuden er seks præsentationer givet på internationale forskerkonferencer.

Projektets medarbejdere inviteres fortsat til at give foredrag og afholde workshops baseret på projektets resultater, ligesom viden og resultater er en indarbejdet del af flere undervisningsforløb på Syddansk Universitet og Designskolen Kolding.

Design2Networks udviklede værktøjer er benyttet på workshops med virksomheder og konsulenter, som efterfølgende har modtaget de færdige værktøjsrapporter. Der er dermed skabt incitament for, at værktøjerne og arbejdet med leverandørdreven innovation vil fortsætte i virksomhederne og blive formidlet videre ud til andre virksomheder gennem konsulenternes kendskab hertil.

”Vi har fået introduceret Leverandørdreven Innovation via en workshop på SDU, hvor en produktionsvirksomhed berettede om deres konkrete erfaringer med værktøjerne i konceptet, hvorefter vi selv afprøvede et enkelt værktøj. Konceptet virkede enkelt og nemt at kommunikere både internt i virksomheden samt til underleverandørerne. Herefter introducerede vi i samarbejde med SDU værktøjerne på møder for henholdsvis Ledernetværk samt Salg- og MarketingNetværk i Middelfart. Deltagerne fik en intro til konceptet og afprøvede selv nogle af værktøjerne. I begge netværk blev metoden modtaget positivt og gav anledning til overvejelser omkring implementering af nye processer med leverandørerne.”

- Tina Eisenhardt, Souschef, Middelfart Erhvervscenter

"Det er klart I har været med til at kick-starte vores arbejde i denne retning. Vi var startet, da vi kom i forbindelse med jeres koncept, men manglede nogle værktøjer til at angribe hele problemstilling. Disse typer af tanker var helt nytænkning for os og vores branche, og derfor var det vanskeligt for os at gennemskue hvordan "muren" i branchen skulle brydes. Vi begynder nu at have en tegning til et koncept, som vi ser mangler i vores branche. Et bindeled mellem de mange forskellige aktører i branchen og dette koncept bygger udelukkende på et resultat af jeres analyseværktøjer."

- René Christensen, kvalitets- og udviklingschef, Alumeco.

PROJEKTNAVN:

Design2Network

BEVILINGSMODTAGER:

Syddansk Universitet

PROJEKTANSVARLIG:

Kristin B. Munksgaard

MAIL:

kbm@sam.sdu.dk

TELEFONNUMMER:

40 88 20 00

HOVEDNUMMER:

65 50 10 00

INDUSTRIENS
FOND FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation