



DEN GODE INNOVATION I KRISETIDER

INNOVATIONSNETVÆRKET LIVSSTIL – BOLIG & BEKLÆDNING

MOGENS DILLING-HANSEN OG SUSANNE JENSEN
AARHUS UNIVERSITET, HANDELS- OG INGENIØRHØJSKOLEN

I SAMARBEJDE MED

DEVELOPMENT CENTRE UMT & TEKO



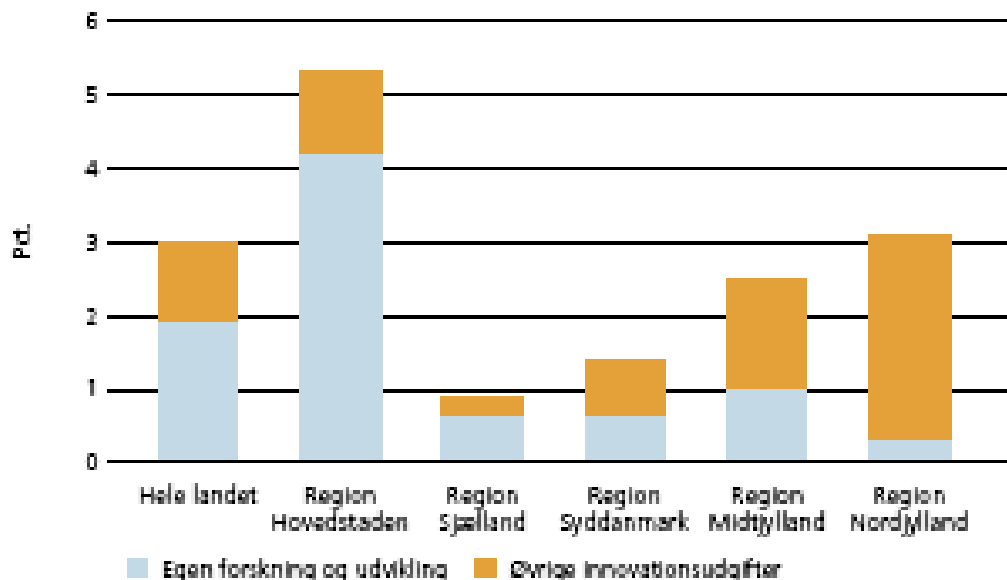
DEN GODE INNOVATION I KRISETIDER

- *Livsstilsbranchen og krisen – stormvejret!*
 - *Innovation – redskab til at skabe bedre tider?*
 - *Hvad virker – at gå i læ eller bygge vindmøller?*
-
- i. Præsentation af projektet
 - ii. Anvendt metode
 - iii. Hårde / kvantitative facts og resultater
 - iv. Bløde / kvalitative vurderinger og begrundelse
- ... gerne spørgsmål og kommentarer undervejs 😊

Regional udvikling, fremstillingssektoren, innovation og udvikling

- i. Finanskrisen har haft voldsom indflydelse på udviklingen i Danmark; særligt i fremstillingssektoren ... og den ligger uden for større bysamfund
- ii. EBST tegner et regionalt billede af udviklingen på tværs af regioner i Danmark. Den regionale konkurrenceevneredegørelse for 2009 bruger tid på
 - Iværksætteri; særligt vækst-iværksættere
 - Innovation og R&D regionalt

Figur 4.6 Private investeringer i forskning, udvikling og innovation i pct. af BNP, 2007



Anm: Data er baseret på spørgeskemaundersøgelser og derfor usikre.

Kilde: Danmarks Statistik, specialkørsel på "Statistik om forskning, udvikling og innovation".

Om 'Den gode innovation i krisetider'

Undersøgelsesdesign for livsstilsbrancherne:

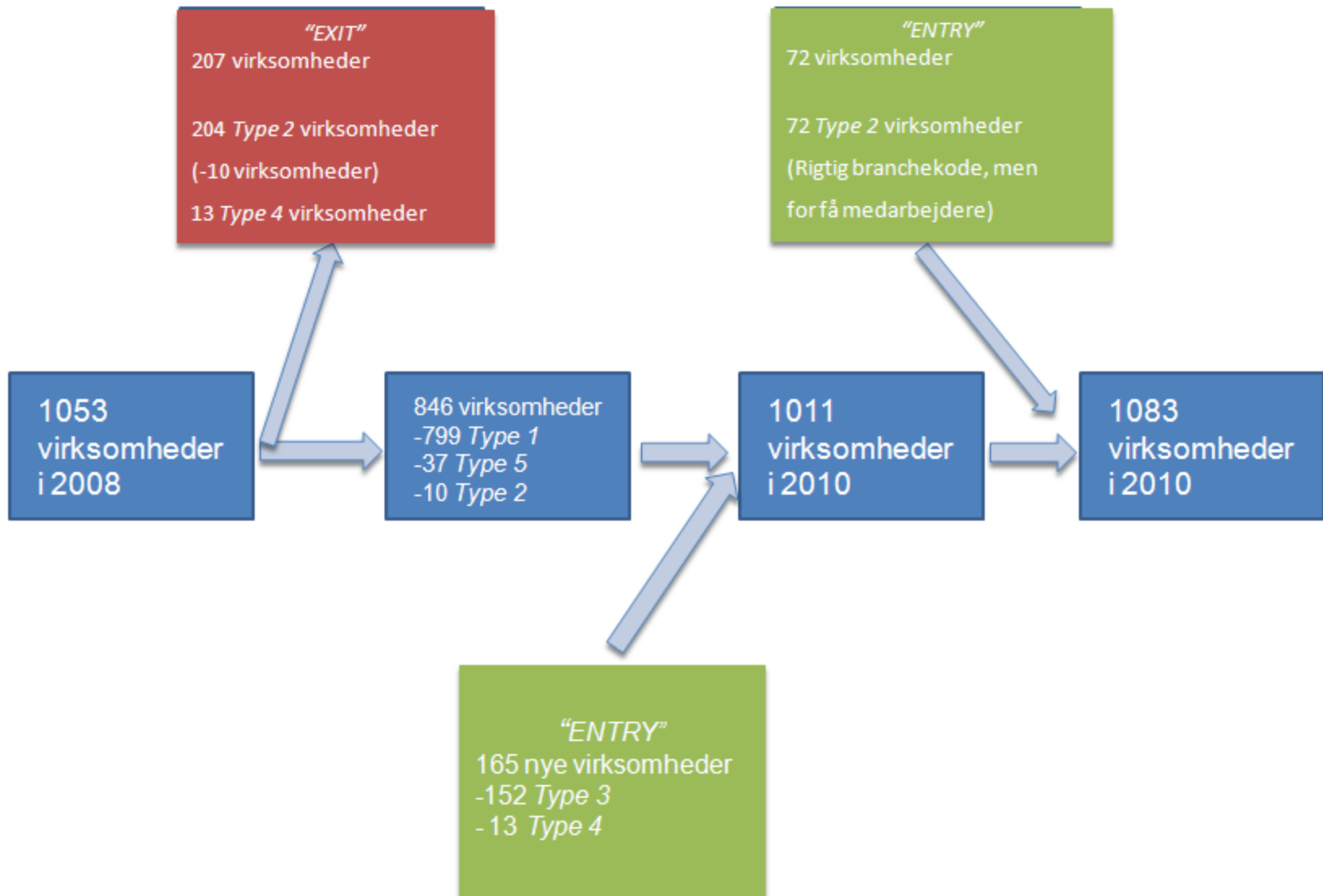
- Repræsentativ undersøgelse i 2008
- Repræsentativ undersøgelse i 2010
- Kvalitativ analyse (dybdeinterviews 1 time) 2010
- Registerbaseret (Experian) identifikation
 - Cvrnr
 - Fremstillingssektoren
 - Engrosvirksomheder
 - Helt små virksomheder (<5 ansatte) IKKE med

Dynamiske effekter i brancherne – fokus på entry/exit

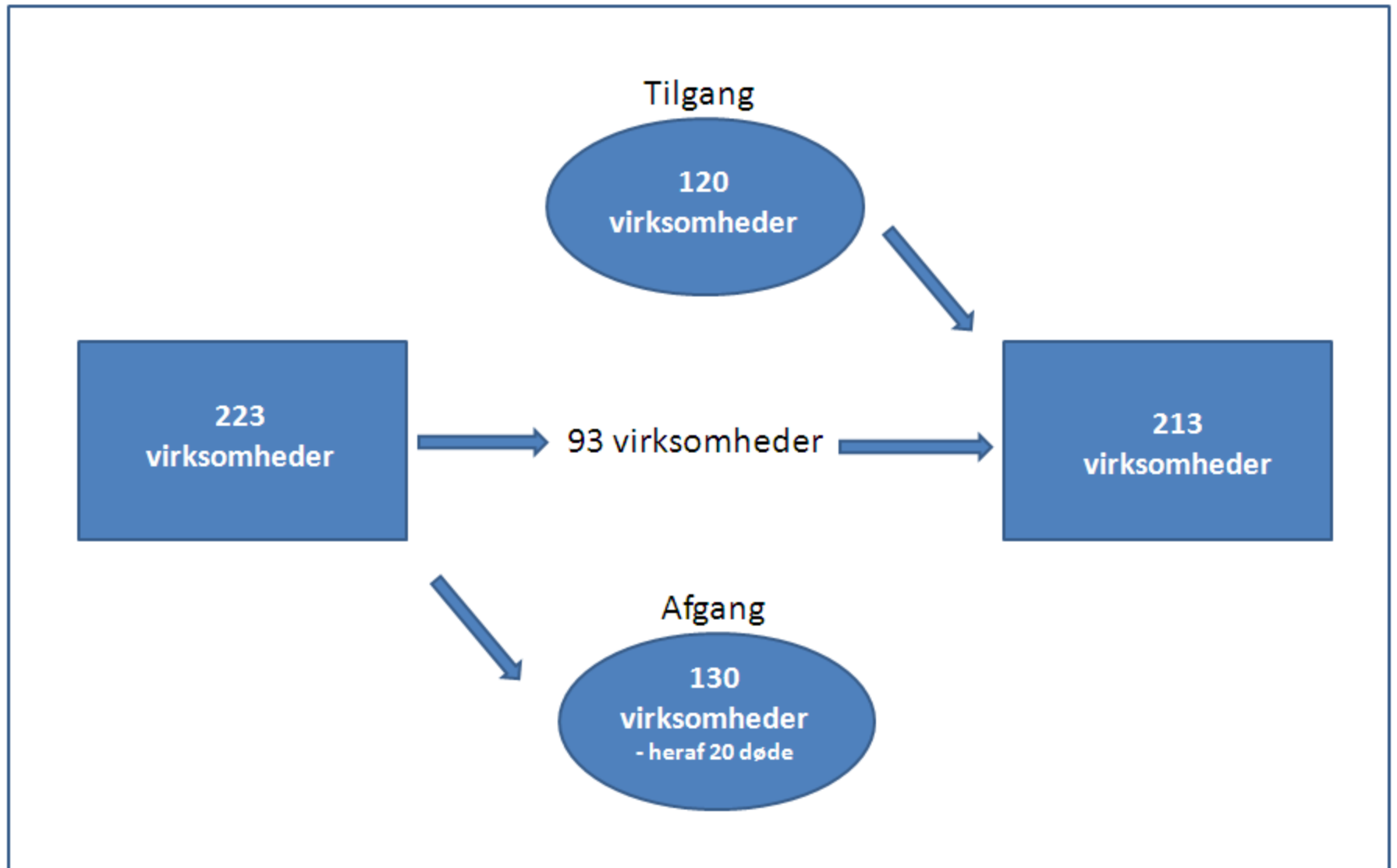
-> *Branchestruktur i Livsstilsbrancherne, primo 2010*

Branche	Population antal	Population Pct.
Traditionel virksomhed tekstil	175	17,2
Livsstilsvirksomhed beklædning	214	21,1
Tekstil- og beklædningsindustri i alt	389	38,3
Traditionel virksomhed træ	277	27,3
Livsstilsvirksomhed møbel	349	34,4
Træ- og møbelindustri i alt	626	61,7
Virksomheder i alt	1015	100

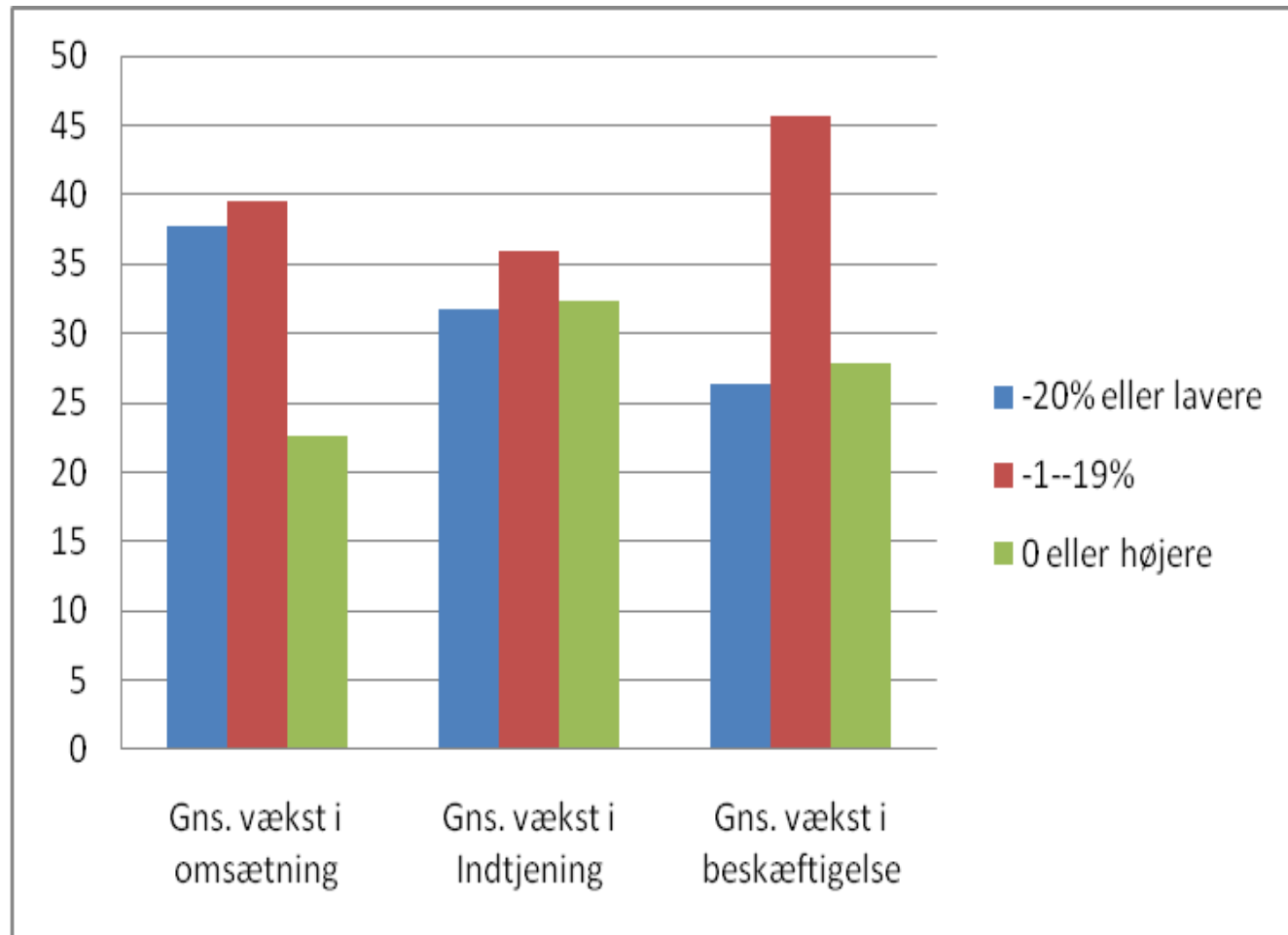
Dynamik i Livsstilsbrancherne



Longitudinal survey, 2008-2010



Økonomisk udvikling for de overlevende



Om udviklingen i perioden 2008-10:

- ✓ Meget stor udskiftning af virksomheder
- ✓ Blandt virksomhederne i 2010 var der
 - 75% med oplevet efterspørgselsfald / omsætning
 - 68% med fald i indtjening
 - Mange forsøg på at begrænse fald i beskæftigelse

Typologi for virksomhederne:

	<i>Bygger vindmøller</i>	<i>Går i læ</i>
<i>Udfordrede, men med positiv udvikling</i>	”Overleverne”	”De sikre”
<i>Stærkt udfordrede</i>	”Satserne”	”De usikre”

Citater om perioden fra virksomheder i branchen:

”Det var som om, at det næsten var fra den ene dag til den anden, at det virkelig blev alvor. Folk de holdt lige pludselig, så holdt de bare pengene i lommen og de turde ikke noget, de lod sig skræmme af alverdens avisoverskrifter og dommedagsprofetier osv.” (Tekstil)

”Der var uger i 2009, hvor der ikke kom én eneste ordre ind...” (Møbel)

”Generelt har vi virkelig været inde og kigge også på vores salgsomkostninger (sælgerstyrke ol.). Det er lidt af et tveægget sværd. Vi vil gerne øge vores salg; men omvendt skal vi også tilpasse vores omkostninger til den verden vi lever i. Det har været kunsten.” (Møbel)

”I 2008 var prisen ikke et issue, nu er folk gået et trin ned på møbelområdet” (Møbel)

Om innovation – opfattelse og omfang

Innovation er typisk defineret som opfindelser og ideer, der er omsat til produkter eller tjenester, der er bragt til markedet. Innovation er altså processen fra ide til faktura.

OECD beskriver udførligt i OSLO-manualen, at innovation kan opdeles i (i) produkt/service-, (ii) proces-, (iii) organisatorisk- og (iv) markedsførings-innovation

Virksomhederne opfatter dog innovationsbegrebet vidt forskelligt:

- 1) Fra den helt ortodokse
- 2) Til den helt generelle 'al ændring er innovation'

...men innovation anerkendes som eet af de vigtigste redskaber til at skabe forandring

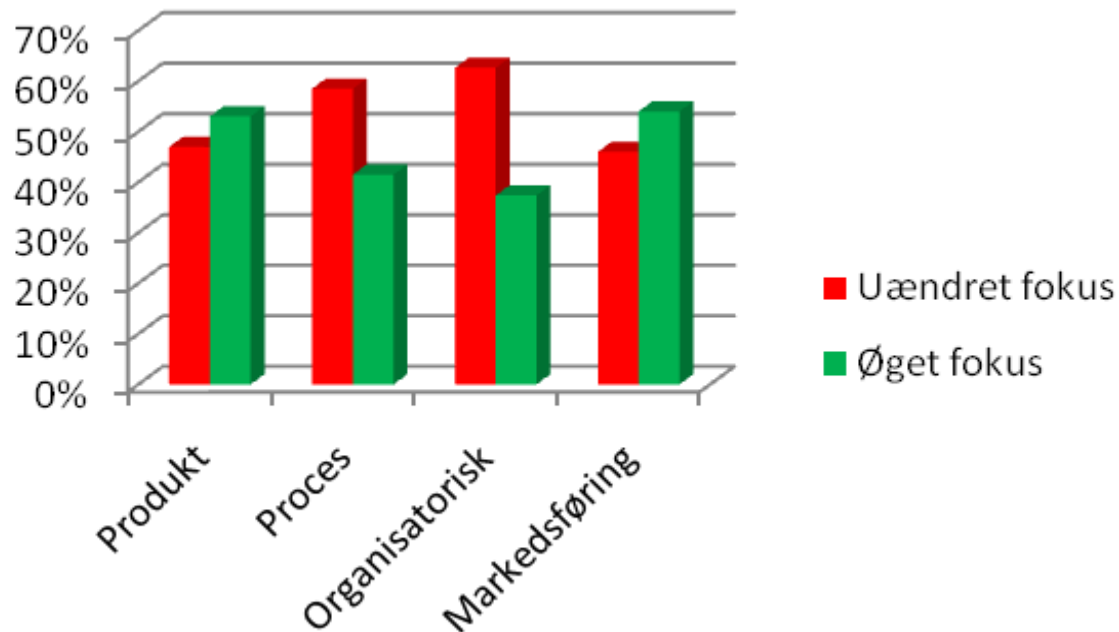
"Jeg plejer at sige, at når vi flytter os fra A til B, så kalder jeg det innovation"

"Vi er i alle tilfælde kede af, hvis innovation begrænser sig til produktet... Her i huset bliver innovation forstået som om, at vi hele tiden skal være foran andre, når vi taler om udvikling af teknologi, det kommercielle, de folk, der inddrages i innovationen."

"Den værste hindring for innovation er os selv, vi er vores værste fjende, hvis vi falder tilbage og anser os for at være gode. Vores design-kultur kræver fortfarende innovation."

Er virksomhederne blevet mere innovative?

- mere opmærksomme på redskabet
- mindre indsats generelt, hvis der kigges på fokuseret indsats



Hvilke virksomheder er innovative?

- Størrelse -> nej (!)
- Ejerforhold -> nej

- Alder -> ja
- Strategiplan -> ja
- Finansiell support -> ja
- Vækst potentiale -> ja
- Eksportorientering -> ja
- Networking behov -> ja

Om ”den gode innovation i krisetider”

”Den gode innovation er noget, der ikke koster noget, men som kan bringe virksomheden langt. Og de findes jo også, de idéer”.

Bare det var så let!

- En stor del af virksomhederne har bygget læhegn
... men krisen er ikke ovre
- Færre har haft mulighed for at bygge vindmøller
... men ressourcer og fokuseret planlægning er forudsætninger

”Det var nu nok meget sundt at få skåret det unødvendige fedt af ... vi var blevet lidt sløse på omkostningssiden”. (en typisk ’overlever’)

Den gode innovation er

- Innovation som proaktivt redskab
- Innovation 'over hele linien'
- Innovation som strategisk værktøj
- Flere typer af innovation i spil
- Design er vigtigt

Eksempel 1 – proaktiv virksomhed:

Beklædningsvirksomhed, som har udvidet sit sortiment ved at supplere kerneproduktet med accessories. De producerer fortsat kun selv den del, de altid har gjort, men kan nu tilbyde deres kunder (detailbutikkerne) en bredere vifte af produkter.

Virksomheden opnår at sælge mere end deres kerneprodukt og opbygger samtidig en tættere relation til kunden. Samtidig undgår virksomheden, at kunden går et andet sted hen efter accessories – hvor den risikerer, at kunden også finder konkurrerende produkter. Man udøver her marketing innovation ved at sælge produktet i en ny sammenhæng.

”Jeg plejer at sige, at når vi flytter os fra A til B, så kalder jeg det innovation”

Eksempel 2 – proaktiv virksomhed:

Underleverandør i tekstilbranchen, som har investeret i et tiltag, der giver kunderne mulighed for at udvikle og afprøve nye designs inden for underleverandørens eget produktområde.

Her forsøger man at fastholde kunden og skaber en aktivitet, der øger kundens motivation for at handle. Det er procesinnovation, som handler om at tilgå det bestående produkt på en ny måde.

”Vi forsøger egentlig meget at se, hvordan vi kan gøre det nemmere for vores kunder. Hvis der er nogle som gider servere nogle ting for én, så ...”

Eksempel 3 – proaktiv virksomhed

Virksomhed inden for møbelbranchen med fokus på design - er på B2B-markedet. Krisen betød et fald i omsætningen på 20-30%, og det betød kraftig fokus på omkostningerne. På den måde tjente virksomheden stadig penge, selv om omsætningen gik ned. Derudover var reaktionen, at det nuværende antal kunder skulle forøges for at begrænse afhængigheden af én virksomheds udvikling, og der skete en målrettet indsats på marketing-området. Den eksisterende marketing-afdeling blev ikke beskåret, og man gik bevidst efter nye kunder. Resultatet blev, at virksomheden i løbet af perioden ikke alene genvandt den tabte omsætning på eksisterende kunder, men også fik nye kunder.

”Vi har erobret markedsandele i det år, der er gået ... hvis du ikke er ude ved kunden, så bliver du ikke valgt.”

”For os er den gode innovation den evige søgen ... du bliver ved med at tænke dig om, du bliver ved med at lære og aldrig stille sig tilfreds med, hvad man har nået.”

Den gode innovation kan ikke stå alene

Klassiske dyder er vigtige

- Moderne ledelsesformer
- Strategiplaner
- Ressourcer er nødvendige
- Åbenhed overfor viden udefra (networking)
- Satsning på mange kunder / aftagere
- ...godt købmandsskab og
- ...trimmet organisation er ikke at foragte!



Tak for ordet!