



Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning præsenterer sammendrag fra undersøgelsen:

## **Den gode innovation i krisetider:**

***"I storm bygger nogle læhegn, andre vindmøller..."***

Oktober 2010

På de følgende sider præsenteres sammendrag fra undersøgelsen "Den gode innovation i krisetider: I storm bygger nogle læhegn, andre vindmøller..."

Undersøgelsen bygger på analyser og kvalitative interviews af en lang række virksomheder fra livsstilsbranchen / bolig og beklædning. Sammendraget er krydret med citater fra disse interviews.

Analyser og interviews er foretaget i 2008 og 2010, dvs. før og efter den globale økonomiske krise.

Undersøgelsen viser:

- at livsstilsbranchen virkelig har følt krisens stride storme.
- at alle siger innovation – men der er stor uenighed om, hvad det er.
- at vi nu ved, hvad der virker. De virksomheder der byggede vindmøller – og skabte innovation i alle led af virksomheden – har i dag konkurrenter, som står svagere end de virksomheder, som krøb i ly for at vente på, at krisen drev over.

Derfor ved vi nu, at virksomheder, som klarer sig godt:

- har lagt en strategiplan.
- søger ekstern viden, fordi de ved, at man ikke selv kan vide alting.
- er åbne og søger ud i netværk for at indhente ny og vigtig viden.
- arbejder sammen på tværs af brancher og sektorer – private og offentlige hånd i hånd.
- møder globaliseringens udfordringer ved at fokusere på nye teknologiske muligheder og netværk på tværs af grænser

Vi håber, at livsstilsbranchens virksomheder vil finde inspiration i undersøgelsen.

Betina Simonsen

Direktør, Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning

**Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning** står bag undersøgelsen, som er udarbejdet af Mogens Dilling-Hansen og Susanne Jensen fra Aarhus Universitet, Handels- og Ingeniørhøjskolen i samarbejde med Development Centre UMT og TEKO. Alle tre organisationer er partnere i Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning.

Undersøgelsen findes i sin fulde længde på [www.innonetlifestyle.com](http://www.innonetlifestyle.com)

Innovationsnetværket Livsstil - Bolig & Beklædning

Birk Centerpark 40

7400 Herning

Telefon 96166200

Email [info@Innonetlifestyle.com](mailto:info@Innonetlifestyle.com)

[www.innonetlifestyle.com](http://www.innonetlifestyle.com)

## 2008 – et tilbageblik

Sommeren 2008 var skelsættende. Økonomien buldrede frem og på såvel nationalt plan som på virksomhedsplan, var forventningerne høje. Der var op til flere skyer på himmelen i form af begyndende inflation, knaphed på arbejdskraft, rekordlav arbejdsløshed og meget store prisstigninger på fast ejendom ... hvorfor skulle dette ikke kunne vare ved?

Svaret kom meget kontant sidst på sommeren. En finansiell krise på det amerikanske boligmarked forplantede sig til verdensøkonomien og skabte hurtigt en dyb efterspørgselskrise. For den enkelte virksomhed var dette stormvejr meget tydeligt – uanset branche, størrelse og adfærd i øvrigt faldt afsætningen markant, og der var ikke tegn på bedring inden for en overskuelig tid.

***”Det var da træls at omsætningen drattede med 15% fra den ene måned til den anden og så holdt den fast. Det var ikke glidende, det var sådan her (knips).”***

To år efter – september 2010 – trækker krisen stadig dybe spor. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd skønner, at Danmark har mistet cirka 200.000 jobs i den private sektor, heraf er alene ca. 1/3 af nedgangen sket i industrien.

*”Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning”* blev blandt andet dannet på grundlag af en analyse gennemført i sommeren 2008 af Aarhus Universitet, Handels- og Ingeniør Højskolen i Herning i samarbejde med Development Center UMT.

Undersøgelsen kortlagde træ- og møbelindustrien samt tekstil- og beklædningsindustrien og viste et meget klart billede af brancher i gang med kraftig omstilling og tilpasning til nye markedsvilkår. Virksomhederne var fokuserede på at arbejde innovativt; der var en erkendelse af, at globaliseringen stillede nye udfordringer, som skulle håndteres anderledes end hidtil. Det var derfor naturligt, at opmærksomheden vendte sig hen imod inspiration og metoder til at arbejde professionelt og fremadrettet med innovation.

***”Når det går godt, så ligger magten i salgsorganisationen, og lige meget hvad vi siger herfra, så er det sælgerne, der er konger; men når det så dykker med 15%, så bliver der meget stille og så er der altså nogle andre, der skal løse opgaven.”***

Samtidig var virksomhederne optaget af at transformere brancherne fra fokus på produktion til i højere grad at blive opfattet som livsstilsvirksomheder inden for bolig og beklædning. At være en del af livsstilsbranchen betyder øget fokus på andre dele af værdikæden, specielt handel og design.

Hovedresultaterne fra 2008 var ganske spændende: Livsstilsbrancherne har på ingen måde mistet deres økonomiske betydning for den danske økonomi; specielt er brancherne vigtige for eksporten. Til gengæld er den samlede beskæftigelse faldet markant, specielt i de traditionelle delbrancher inden for fremstillingssektoren. Redskabet til at fastholde den gode position var innovation, og mere end 2/3 af alle virksomheder var innovative – enten innovation i form af produkt/service, proces, marketing eller organisatoriske tiltag. Ud fra generelle erhvervsøkonomiske kriterier var branchen dog præget af forhold, der ikke nødvendigvis fremmer evnen til at tilpasse virksomheder til nye tider: En meget stor andel af virksomhederne er familie-

ejede (64%), og lige godt halvdelen af virksomhederne ledes af familien. Dette forhold er ikke i sig selv et problem, men der er bred enighed om, at adskillelse af ejerskab og daglig ledelse kan være en vigtig betingelse for effektiv udvikling. Endelig er det også ret markant, at 30% af alle virksomheder slet ikke arbejdede med en decideret strategiplan; denne relativt store andel uden strategiplaner kan specielt skabe problemer for virksomheder, der skal omstille sig til ændrede markedsvilkår.



Men året var 2008 – og forventningerne til fremtidig udvikling i omsætning, beskæftigelse og indtjening var høje...

## 2010 – Hvordan ser verden nu ud?

I midten af 2008, da den første undersøgelse blev foretaget, havde kun få danske virksomheder mærket den begyndende internationale finanskriser, men fra efteråret 2008 var krisen mærkbar.

I 2010 blev der lavet en opfølgning på 2008-undersøgelsen for at belyse, hvad der kan være effektive redskaber til at komme gennem krisen og hvilken type og form for innovation, der virker. Målet var at belyse virksomhedernes håndtering af krisen, samt hvad der kendetegner 'den gode innovation i krisetider'.

Vi kan se, at nogle virksomheder er kommet nogenlunde helskindet gennem krisen, mens andre - og det er de fleste - har kæmpet med store udfordringer for at fastholde omsætning, indtjening og beskæftigelse.

***"I 2008 var prisen ikke et issue, nu er folk gået et trin ned på møbelområdet"***

Krisen har tydeliggjort, at der stilles store krav til danske virksomheder i dag. Hvis konkurrenceevnen skal bevares, må man have vedvarende fokus på fornyelse: Moderne professionel ledelse, proaktiv strategi, effektivisering af produktion og logistik, nye produkter, forretningsområder, markeder og intern organisering er klassiske innovationsdyder, som blev mere aktuelle under den finansielle krise.

Åbenhed og samarbejde på tværs er derfor vigtigt som aldrig før.

## Metode

Denne undersøgelse består af:

### Kvantitative analyser:

Der er lavet to kvantitative undersøgelser i henholdsvis 2008 og 2010 som kortlægger status før og efter krisen. Undersøgelserne omfatter virksomheder med minimum 5 ansatte i brancherne træ, møbel, tekstil og beklædning samt engroshandel inden for de samme områder.

I 2008 besvarede 223 virksomheder det udsendte spørgeskema (svarprocent på 24 %).

I 2010 besvarede 213 virksomheder spørgeskemaet (svarprocent på 21 %).

93 virksomheder deltog i begge undersøgelser, og det har derfor været muligt at lave analyser af, hvorledes de samme virksomheder klarer sig over tid, og hvordan ændringer i deres innovationsaktiviteter kan have påvirket deres performance.

### Kvalitativ analyse:

Efterfølgende blev der lavet en række dybdeinterviews for at finde svar på centrale spørgsmål: Hvad er innovation for disse virksomheder? Hvorfor er virksomhederne stadig innovative? Hvilken form har innovationen? Hvilken type har virket? Hvordan er det faktisk gået i perioden? Denne analyse blev gennemført sommeren 2010 og er baseret på 10 interviews med udvalgte virksomheder i de 4 brancher.

## Udfordringerne – i tal

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

Citatet stammer fra en ordreproducerende virksomhed i møbelbranchen og illustrerer den udfordring, en del af virksomhederne har stået overfor i de seneste år. Udfordringerne giver sig blandt andet udtryk i, hvor mange af de fire branchers tilsammen lidt over 1.000 virksomheder med mindst 5 ansatte, som har overlevet fra 2008 til 2010. Lidt over 200 virksomheder overlevede ikke krisen. Omkring halvdelen er enten holdt med at eksistere eller er via opkøb lagt sammen med en anden virksomhed. Den anden halvdel har reduceret beskæftigelsen så kraftigt, at de kom under denne undersøgelses grænse på minimum 5 ansatte.

***”Vi har jo fået skåret ind til benet alle steder, kigget på alt.”***

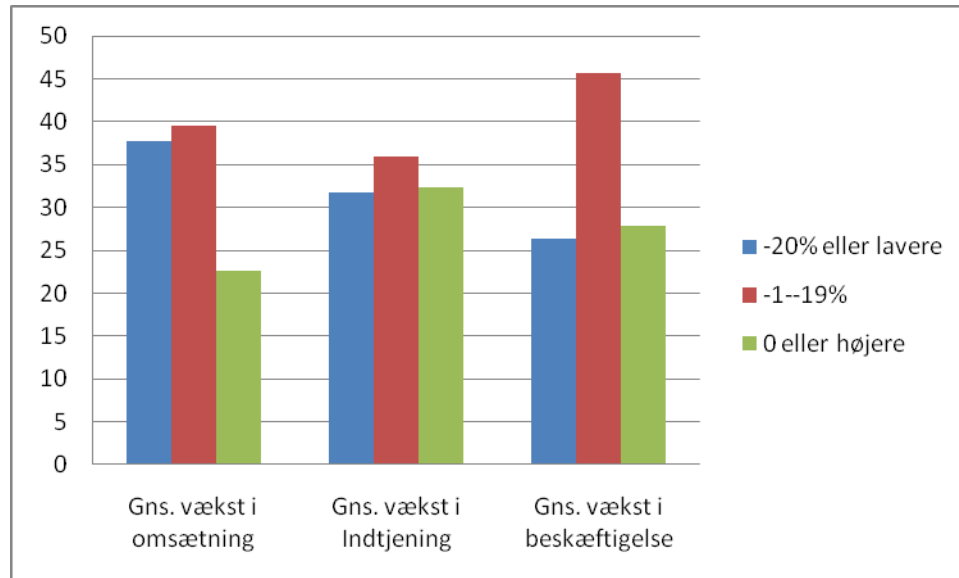
En dynamik, hvor omkring 20% af branchens virksomheder forsvinder på ca. 1½ år er meget voldsom, men det er desværre ikke muligt at sammenligne dette tal med øvrige brancher, fordi der er meget få tilsvarende analyser, som afdækker udviklingen i relation til finanskrisen.

Det er vigtigt at fremhæve, at der også er kommet 165 nye virksomheder til – langt de fleste fordi de er vokset til at have mindst 5 ansatte.

Udfordringerne afspejler sig også på andre måder. Undersøgelsen fra 2010 viser, at 75% af virksomhederne har oplevet en nedgang i den generelle efterspørgsel ligesom konkurrenceforholdene for 64% af virksomhederne opleves som forværrede. Ses der på mål som omsætning, beskæftigelse og indtjening har 77% haft en nedgang i omsætningen og 72% i beskæftigelsen, mens 68% af virksomhederne har haft nedgang i indtjeningen.

***”Nu skal vi bare overleve, så vi kan få tid til at få lov til at vokse igen.”***

Det er bemærkelsesværdigt, at for henholdsvis 38% og 32% af virksomhederne i undersøgelsen har nedgangen i omsætningen og indtjeningen været på 20% eller mere. Knap så galt ser det ud for beskæftigelsen, hvor kun 26% har haft en nedgang på mere end 20%. Tallene for beskæftigelse tyder på, at virksomhederne dels har haft beskæftigelsesnedgangen hos deres udenlandske underleverandører og dels har gjort meget for at fastholde medarbejdere bl.a. via f.eks. flexjobs.



***”Lige nu opererer vi meget kortsigtet, ingen 5-års plan, vi har kun vores budget.”***

Selvom om virksomhederne har været hårdt ramt på omsætning og beskæftigelse, har 32% af dem været gode til at fastholde eller endog udbygge indtjeningen, ofte fordi de har været meget hurtige til at reducere omkostningerne drastisk; selv personalegoder som frugtordninger mv. er blevet set efter i sømmene. Modsat er en del virksomheder blevet ramt på indtjeningen af allerede vedtagne beslutninger som ud- og nybygning, som ikke umiddelbart kunne ændres.

Interviewundersøgelsen viste, at en del af virksomhederne ikke forventer at komme op på samme niveau som før krisen; især hvad angår beskæftigelsen i Danmark. Omsætningsmæssigt er de mere positive. Dette hænger sammen med, at virksomhederne har fokus på at sikre fremtidig fleksibilitet i forhold til hurtig omkostningstilpasning. Det kan de ved i højere grad at benytte underleverandører i Danmark eller udlandet.

Samtidig har virksomhederne et klart blik for de problemstillinger, outsourcing kan give anledning til. For der er en grænse for, hvor meget virksomheder kan outsource. Selv om design eksempelvis er en virksomheds primære kompetence, søger virksomheder ofte at fastholde en vis grad af produktion. Enten i Danmark eller ved at eje et selskab i udlandet. For hvis virksomheden ikke producerer selv, mister den på sigt

sin berettigelse. Det er afgørende at kunne argumentere for sit eget fingeraftryk; ellers kan kunden lige så godt handle direkte i Kina.

Beklædningsindustrien ser ud til at have klaret sig bedre end de 3 øvrige brancher. Dette kan i nogen grad forklares med, at branchen allerede har omstillet produktionen til de nye betingelser, hvor den egentlige produktion foregår uden for Danmarks grænser, mens de mere videnstunge job inden for design, afsætning mv. fortsat findes i Danmark. Samtidig har beklædningsindustrien en anden organisering end møbelbranchen, hvor førstnævnte bedre kan planlægge langsigtet, fordi der i en vis udstrækning arbejdes med forudbestillinger, hvorimod møbelvirksomhederne først sætter produktionen i gang, når slutbrugeren har afgivet en ordre.

***”Vores kernekompetence er innovation – produktmæssigt ... det kan meget vel være at selv den lokale forarbejdning laves i udlandet f.eks. Kina. Produktudviklingen sker stadig i Danmark.”***

## **Innovationsaktiviteter**

Innovation er normalt defineret som en ny idé omsat til et produkt eller tjeneste, der er bragt til markedet, altså en kommerciel succes. Denne definition af begrebet innovation er den fremherskende og baseret på den formelle definition fra OECD's såkaldte Oslo-manual. Det centrale er, at det er begge forhold, det nye og det kommercielle, der bestemmer om en virksomhed er innovativ eller ej.

Blandt virksomhederne i denne undersøgelse er der vidt forskellige opfattelser af, hvad innovation er; i det ene ekstrem taler virksomhederne kun om innovation, når det handler om en radikal ændring/nyhed. Andre bruger innovationsbegrebet om stort set alle ændringer i virksomheden; også om generel tilpasning til markedet. Omvendt viser undersøgelsen, at virksomhederne både er opmærksomme på værdien af at være innovativ, og at innovation kan anvendes som redskab til at afbøde krisens konsekvenser.

***”Det har jo været et ord som i mange år har spøgt, jeg tror egentlig vi har haft så travlt, at vi slet ikke har haft tid til at tænke på det. Det har været ude i periferien – innovation, det er noget, vi skal tage os tid til, når vi engang får tiden til det. Så ændrede markedet sig og så har vi stadig væk ikke tid til det.”***

Både i 2008 og i 2010 er virksomhedernes generelle innovative aktivitet meget høj. Formålet med at være innovativ er i lige høj grad begrundet med:

1. Ændrede økonomiske vilkår
2. Et ønske om at forbedre konkurrenceevnen
3. Et ønske om øget markedsandel
4. Krav fra omverdenen.

Det står klart, at innovationsaktiviteten IKKE er faldet siden 2008. Men innovationsbegrebet blevet mere rummeligt – og virksomheder opfatter det forskelligt. På det direkte spørgsmål om, hvad innovation er, sva-

rer cirka halvdelen, at det drejer sig om nye tiltag/forretningsudvikling, mens andre anvender den bredere forståelse - 'alt hvad der har med ændringer at gøre'.

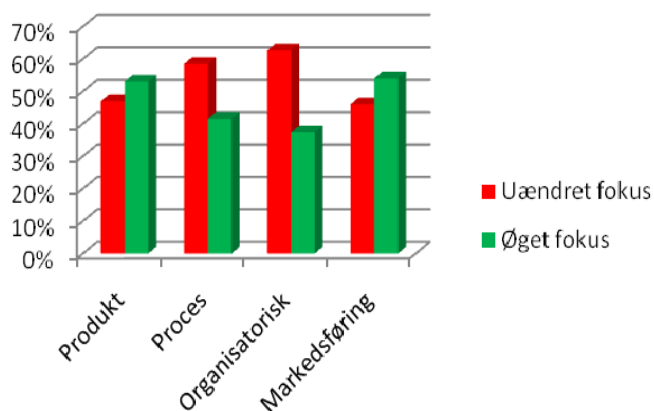
***"Vi har ikke det, normale mennesker forstår ved innovation. Der tror jeg, man tænker på nytænkning og gør tingene helt anderledes end man har været vant til."***

***"Jeg har altid opfattet innovation som noget med produkter, altså materialer, formsprog, nye ting i design og materialer. F.eks. var det innovative, at vi kunne gå fra træ til plast ved produktion af en stol."***

Derfor kan man sige, at innovationsindsatsen er steget, men det skyldes delvist, at bevidstheden om innovation er øget og at mange organisationstilpasninger (reducere omkostninger, lave produktivetsforbedringer etc.) også regnes som innovative aktiviteter.

***"Det (innovation) skulle gerne ligge tæt på os alle sammen. Men det gør det ikke i dag. Men det er helt klart ambitionen."***

Med hensyn til typen af innovationsaktiviteter viser undersøgelsen fra 2010, at det kun er produkt- og markedsføringsinnovation, der har fået en anelse større fokus. 53% af virksomhederne har introduceret nye produkter siden finanskrisens start, mens 54% har øget markedsføringsinnovationen.



***"Generelt har vi virkelig været inde og kigge også på vores salgsomkostninger (sælgerstyrke o.l.). 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."***



De specifikke forhold, der især har haft en negativ indflydelse på innovationsaktiviteterne er den faldende efterspørgsel, manglende tid og interne kompetencer samt ressourcer/risiko ved at sætte nyt i gang. Samarbejde tillægges af virksomhederne en vis betydning for innovation, mens det først og fremmest er samarbejde med andre i værdikæden eller de mere uformelle netværk, der påvirker innovationen i positiv retning.

## Den gode innovation i krisetider

Et gammelt kinesisk ordsprog siger *"i storm bygger nogle læhegn, andre vindmøller"*.

Oversat til udviklingen for livsstilsbrancherne bolig og beklædning betyder det, at den finansielle krise har ramt hårdt, men de overlevende virksomheder har fundet flere veje til at overleve på. Den *proaktive løsning* er at omdefinere virksomhedens grundlag og forretningskoncept, mens andre satser på omkostningsreduktioner og ellers går i skjul indtil det værste uvejr forhåbentligt er drevet over.

***"Vi kan ikke spørge brugerne om, hvad fremtiden bringer – vi lytter til kunderne, men vi har 'næsen' og træffer valg."***

### 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.”***

De tre eksempler illustrerer undersøgelsens overordnede konklusion: At det er de virksomheder, som formår at arbejde med innovation i hele værdikæden, der klarer sig bedst.

***”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.”***

Det hedder sig, at virksomheder skal holde sig til det de er gode til og koncentrere sig om deres kerneprodukt, men undersøgelsen her viser, at dette ikke er tilfældet. De virksomheder, som klarer sig bedst er dem, som bringer alt i spil, og er opmærksomme på, at innovation skal ske i forhold til både produkt, proces, organisation og marketing. Disse virksomheder tog krisen som et wake up call og brugte den til at få ting til at ske. Det er dem, som byggede vindmøller og derfor står på mere fast grund nu end de virksomheder, der krøb i skjul. For selv om krisen efterhånden stilner af, skal virksomheder fortsat agere i en virkelighed, hvor blæsten rusker.

For alle typer af virksomheder har der været stor *fokus på omkostningsforholdene* og tilpasning af medarbejderstab. I den kvalitative interview-fase fyldte denne tilpasning meget, fordi det også havde negative konsekvenser for dagligdagen og medarbejderne: Frugtordninger, rengøring og udsmykning af lokaler er sparet væk. Den positive effekt er, at selv om omsætningen i nogle tilfælde er faldet med over 20% - og at dette fald ikke er indhentet endnu – så er indtjeningen knap så hårdt ramt; eksempelvis har virksomheder været i stand til at halvere nulpunktsomsætningen og har derved kunnet bevare sorte tal på bundlinjen.

***”Vores udfordring er at finde eller udvikle nye produkter ... vi bliver nødt til at finde nogle billigere produkter, både til både det private og erhvervsmarkedet. Markedet er 40+ - det er jo dem, der har råd. Vores segment bliver ældre og ældre, og de ender nok med ikke at gide at købe møbler.***

***Og så er der et stort hul ned til de unge ... vi skal jo ned og have fat i de unge, og den type har jo Ipod, de har et helt andet forhold til design. Det kan godt være, at de vil have et lækkert møbel, men så er de helt ligeglade med resten af stuen. Trendforskerne siger at de nemt kan have et IKEA-møbel sammen med et klassisk møbel.”***

Et væsentligt resultat i undersøgelsen er, at for virksomhederne handler den gode innovation om at satse på *flere typer af innovation* på en gang. Det er således ikke nok at komme op med et eller flere nye produk-

ter eller forbedre processen i produktionen, men derimod om at alle innovationsformer helst skal i spil på en gang. Der er således krav om, at der sker innovationer i forhold til både nye og forbedrede produkter, produktionsprocessen skal optimeres ligesom udflytning af produktionen betyder, at nye og forbedrede måder at håndtere logistikken på bliver en konkurrenceparameter. Organisationen skal desuden ændres og der skal tænkes i andre baner for markedsføringen f.eks. i forhold til, at forbrugerne får en totaloplevelse i butikken, ændring af leverandørkreditter og salgskanaler o.a. Nogle virksomheder peger dog også på, at innovation i fremtiden kommer til at ligge mindre på produkt og proces og mere på andre former.

***”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 dig tilfreds med, hvad du har nået.”***

Virksomhederne er generelt optagede af at gennemtænke hele værdikæden; de har øje for, at nye teknologier skaber nye muligheder for at nå direkte ud til slutbrugeren. Dels kan virksomheden via internettet skabe en tydeligere profil, dels er mobiltelefoner og web sites eksempler på nye platforme, hvorfra der kan indsamles respons og design-ideer, så man kan begynde at reagere hurtigere på slutbrugernes efterspørgsel. Det er et stort felt, som branchen tydeligvis har overvejelser omkring.

***”Noget andet er at vi er gået i gang med at overveje internethandel – det har vi ikke svaret på endnu.”***

Store virksomheder har haft muskler til at holde virksomheden kørende på trods af dårlige betalere. Men små virksomheder har været alt for kreditmæssigt sårbare og livsstilsbranchens små virksomheder har været påvirkede af, at bankerne ikke hjalp dem i den situation. Konkret har det betydet, at en del har måttet dreje nøglen om – eller ikke har kunnet vokse på trods af, at der stod et kunde-potentiale i kulissen. Denne problemstilling kommer til at få en konkret konsekvens – for der er på denne måde opstået et kreativt underskud. Underskoven af kreative virksomheder, som løbende skaber det næste boost i livsstilsbranchen har haft det for svært. Den entreprenante kreative kilde, som giver mode- og møbelbranchens fremdrift har haft ringe vilkår som en konsekvens af krisen, og det vil påvirke branchen i de kommende år.

*Design* er en anden markant dimension, når der identificeres typer af god innovation. Design er vigtigt for at skabe en klar identitet og niche i marked – og dermed merværdi for produkter og koncepter. Virksomheder i beklædning og tekstil ansætter designere og møbel- og træbrancherne køber sig til ydelserne eksternt for at blive mere fleksible i forhold til at ændre på designet. Fælles for dem er dog, at de fremhæver design som meget centralt. Det interessante er imidlertid, at virksomhederne ikke har ændret på organisering eller andet i relation til design. De to brancher organiserer sig vidt forskelligt, men det kan ikke påvises, at den ene organisering er bedre end den anden ligesom der heller ikke vises tegn på, at design-drevne virksomheder har klaret sig bedre gennem krisen end andre. Der har ej heller været tegn på, at små virksomheder er mere innovative end store – eller omvendt.

***”Vi anser os for at være ekstremt innovative på proces-siden, det er vores måde at arbejde med strategier og med mennesker ... det er der, hvor vi ser vores kernekompetencer, selv om det begreb er lidt slidt, men det vi er bedst til er at kombinere vores forskellige kernekompetencer.”***

***”Vi kan godt se at klassiske møbler ikke kan ændre sig (det er meget dansk og skandinavisk), og vi lagde en plan rettet mod eksportmarkederne og blev nødt at lave et mere internationalt set-up. Vi besluttede derfor at udvikle eksportorienterede produkter med fokus på design ... samme kvalitetsniveau, men med et nyt formsprog. Design skal åbne døre op, give et nyt formsprog og åbne op for nye markeder”***

En bevidst satsning på innovation stiller også krav til virksomhedernes *ledelse og strategi*. Forandring og innovation forudsætter, at der i virksomheden er en bevidst satsning på alle niveauer – fra ledelsen til den enkelte medarbejder. Det kræver forandringsparathed, noget virksomhederne er bevidste om og også arbejder hen imod via udvikling af kompetencer hos allerede ansatte eller ved at tage højde for det ved kravene til nyansatte.

***”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 fortvarende innovation.”***

Andelen af virksomheder uden en strategiplan er vokset fra 30% i 2008 til 35% i 2010, og her kan man se en tendens til, at især familieledede virksomheder (57%) har nedprioriteret strategiplanen i perioden. Det er tydeligt, at det er de store virksomheder, som fortsat opererer med en strategi, men der er en tendens til, at strategierne ikke fokuserer så meget på innovation, som de gjorde i 2008. Det handler nu om tilpasning for at kunne overleve på markedet. For at være i livsstilsbranchen er virksomheden nødt til at være innovativ, men innovationsgraden er forskellig. Intet tyder på, at virksomhedens størrelse har indflydelse på, om den er innovativ. Dog viser undersøgelsen, at unge virksomheder har problemer med at arbejde innovativt, fordi de ikke har ressourcerne til det. Hvis man konkurrerer på det internationale marked er der en tendens til, at virksomheden er mere innovativ, ligesom virksomheder der er aktive i uformelle netværk i og omkring deres værdikæde er mere innovative.

Tallene viser, at virksomhederne har været meget fokuserede på at overleve nu og her og derfor nedprioriterer det strategiske arbejde. Men de virksomheder der lægger strategier er mere innovative end dem, som ikke gør det, og der er derfor al mulig grund til at øge opmærksomheden på markedets stadigt stigende krav om moderne ledelse, professionelle direktører og bestyrelsesmedlemmer.

## **Konklusion / afrunding**

Omkostningsfokus, gode klassiske driftsøkonomiske dyder, bredde i innovationsindsatsen og samtidig en fokuseret indsats, hvor nøgleord er design, specialisering og differentiering. Innovation er en selvfølgelighed for en moderne virksomhed; uden innovative aktiviteter vil virksomhedens konkurrenceevne forsvinde, og krisen har på mange måder øget fokus på innovation. Det gælder for virksomheder generelt, men for virksomheder i bolig og beklædning synes der specifikt at være et behov for at være innovativ på flere områder for fortsat at kunne overleve.

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

En stor del af virksomhederne i bolig og beklædning er udfordrede: Et fald i omsætningen på 20-30% uden udsigt til, at markedet vil vende tilbage til ’normale’ tilstande har gjort, at fokus har været på at ’bygge læhegn’.

Der er til gengæld også virksomheder, der har ’bygget vindmøller’: Virksomheder med højt specialiserede produkter, med mange afsætningskanaler og uden alt for konjunkturfølsomme produkter har også mærket krisen, men har brugt perioden til at fokusere den innovative indsats. Innovation har skabt udvikling, design er blevet endnu mere vigtigt; men krisen har også på anden måde sat sine tydelige spor i virksomhedernes adfærd. Som en virksomhed, der faktisk har haft held til at genvinde det tabte terræn, siger: ”Det var nu nok meget sundt at få skåret det unødvendige fedt af ... vi var blevet lidt sløsedede på omkostningssiden”.

Perspektivering -

### **Innovationsmuligheder for livsstilsbranchen**

Hidtil har virksomheder konkurreret ud fra produktionseffektivitet, lave omkostninger, logistik og markedsføring. Men nu skal indsigt om kundernes behov og adfærd være en integreret del af virksomhedernes adfærd.

Derfor opstår der helt nye former for innovation – hvor det ikke længere er nok blot at forbinde innovation med udvikling af et nyt produkt. Denne undersøgelse påviser, at de virksomheder, som klarede sig bedst igennem den økonomiske krise var dem, som var innovative hele vejen rundt: På produkt, proces, organisation og marketing.

Hidtil har virksomheder haft en ”indefra-og-ud” tankegang. Det er helt naturligt i en industrialiseret verden, som drives af konkurrence. Med udgangspunkt i interne ressourcer designede man nye produkter og services og brugte marketing til at overbevise kunderne om, at de skulle købe produktet.

I den globaliserede og digitaliserede verden kan alle forbindes til hinanden på kryds og tværs – og det gør det enkelte individ langt mere aktiv end tidligere. Derfor ser vi i disse år en hel ny type kunder, som er langt mere velorienterede end før; og det er virksomheder nødt til at være bevidste om og reagere på.

Den nye globale åbenhed betyder, at hver eneste borger i hele verden er en potentiel kunde – og at man kan finde højt kvalificerede samarbejdsrelationer og ressourcer i hele verden.

Det er en fantastisk mulighed, som giver små virksomheder nogle chancer, de ikke før kom i nærheden af. For selv de helt store virksomheder kan ikke længere handle alene. Partnerskaber og samarbejde på tværs af brancher, sektorer og institutioner bliver fremtidens nødvendige omdrejningspunkt.

Alle virksomheder – uanset størrelse – bliver nødt til at åbne op; lære af kunderne, samarbejde med andre og tage et større socialt ansvar.

Virksomhederne må åbne innovationsprocesserne op – lytte omhyggeligt til deres kunder og have dialog med dem; sågar give kunderne adgang til alle typer information, platforme og systemer, så der kan skabes produkter på kundernes betingelser – ikke på virksomhedens.

Fremtidens virksomhed er en del af et større system og vil blive nødt til at gennemtænke sin værdikæde fra den ene ende til den anden. Det er ikke nok at kræve, at leverandøren fjerner eller erstatter materialer med grønne alternativer og kigger på genbrugsmuligheder og energibesparende løsninger. For leverandører, som sidder hver for sig og laver små-ændringer, bidrager ikke effektivt nok til virksomhedens udvikling. Der skal ses på disse områder i stort perspektiv, så der kan arbejdes med strukturelle ændringer, som strækker sig gennem hele værdikæden. Eksempelvis ændringer der genopfinder produktionsprocessen – og måske fører til samarbejde med konkurrenter for at mestre store udfordringer, så man fx skaber en grønnere værdikæde, der kræver mindre kapital og lavere operationsomkostninger – og giver en konkurrencemæssig fordel.

Når man går værdikæden efter i sømmene, er fleksibilitet også en vigtig dimension. Lean og lav pris er ikke altid den bedste løsning. At kunne tackle problemer hurtigt og smidigt kan være en billigere løsning i det lange løb.

Ingen virksomhed – uanset størrelse – har viden, indsigt og ressourcer nok til at kunne innovere på egen hånd. Derfor bliver virksomheder nødt til at have adgang til hinanden og andre og kunne kombinere viden og erfaringer globalt. Der skal ganske enkelt opereres med viden på en meget større skala, end man har set før.

Nye teknologier giver indsigt i, hvor produkter kommer fra og hvordan de har været behandlet gennem værdikæden. Information som kan bruges til at forbedre produktets kvalitet, sikkerhed og oprindelse. Teknologier som små radiofrekvens ID tags, DNA-markering, RFID og andre barkoder kan indeholde tusindvis af data om produktet og dets værdikæde. De virksomheder der ikke ønsker at åbne indsigten til deres værdikæder vil se, at andre kan gøre det for dem. Derfor er det bedst at fremstå åben og ærlig, så omverdenen let kan afkode, hvilke processer/materialer virksomheden arbejder på at forbedre og hvilke der er styr på allerede nu.

En del virksomheder har allerede indset, at interaktive teknologier har vendt op og ned på slutbrugernes adfærd, og et stigende antal virksomheder inviterer kunder med ved udviklingen af produkter og services. Disse pionerende virksomheder har erfaret, at interessenter som medarbejdere og underleverandører ikke helhjertet deltager i co-creation processer, hvis det ikke har værdi for dem selv. Derfor skal de have de rette betingelser – fx muligheden for at designe og lede deres eget arbejde samt hjælp til at finde og løse problemer. Profitten for disse co-creative virksomheder er større produktivitet og kreativitet, lavere omkostninger, stabile medarbejdere og nye forretningsmodeller.

Fremover vil en dyb forståelse for brugernes behov blive en vigtig innovationsdriver og ny teknologi vil gøre virksomheder i stand til at komme frem med helt nye løsninger, hvor virksomheder og kunder arbejder sammen (co-creation) om at skabe værdi.

Det giver mulighed for at gå helt nye veje og eksempelvis skabe individualiserede løsninger. Der er intet nyt i, at slutbrugeren gerne vil have individuelle produkter og services. Den lyst har altid været til stede i mennesket. Men de højt individualiserede produkter var tidligere dyrt luksus, som kun de færreste havde råd til at opnå. Moderne teknologi og digitalisering reducerer produktions- og distributionsomkostninger på mange produkter og services, og dermed kan en meget større andel af kunder tilbydes individualiserede produkter og services.

Samtidig skal virksomhederne have øje for de nye generationer, der er født ind i den digitale verden og er vant til at kunne få fat i hvad de vil, når og hvor de vil. De er vant til at researche, læse og organisere – og vil ikke nøjes med at være passive forbrugere.

De kan let finde ud af at designe services og produkter til sig selv – og ved, hvordan de gør det. Deres forventninger til hvad en virksomhed skal levere, afviger væsentligt fra tidligere generationers og derfor er det afgørende for fremtidens virksomheder at kunne forstå disse generationers adfærd og efterspørgsel efter unikke oplevelser.

Rundt omkring i verden bliver flere og flere virksomheder opmærksomme på alle disse mekanismer - og reagerer på de ændrede vilkår ved at begynde at innovere på nye måder. Med andre ord – de forandrer deres strategier og business modeller.

I livsstilsbranchen skal vi være med i denne udvikling. Vi skal forstå, at innovation er så meget mere end et nyt produkt. Ved at rette øjnene mod de mange nye muligheder og åbne op for samarbejde på kryds og tværs, kan vi skabe vækst og udvikling.

Undersøgelsen her har vist os, at alle livsstilsbranchens virksomheder er innovative – ellers var de her ikke længere. Hvis alle får innovation skrevet ind i strategierne, flytter vi fokus fra kun at kigge på optimering af business til også at inkludere innovation i tråd med globaliseringens og digitaliseringens muligheder og krav.

Vi håber, at undersøgelses resultater og konklusioner vil give branchens virksomheder inspiration og interesse i at arbejde med nye og flere typer af innovation også fremover. I er velkomne til at kontakte os i Innovationsnetværket Livsstil - Bolig & Beklædning for en uforpligtende snak om innovationsmuligheder og målrettet inspiration til jeres virksomhed.

De samlede rapporter fra undersøgelsen og information om Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning kan findes på [www.innonetlifestyle.com](http://www.innonetlifestyle.com)

Mange innovative hilsner fra

Betina Simonsen

Direktør, Innovationsnetværket Livsstil – Bolig & Beklædning

**Working papers der indgår i projektet:**

Dilling-Hansen, Mogens & Susanne Jensen, 2010, *Dynamik i livsstilsbrancherne bolig og beklædning i perioden 2008 til 2010 – udvikling i virksomhedernes overlevelse*. Aarhus Universitet, CIF, WP-2010-01.

Dilling-Hansen, Mogens; Susanne Jensen & Pia Skovgaard, 2010, *Innovation i 2010 – performance og innovation i livsstilsbrancherne bolig og beklædning to år efter krisens start*. Aarhus Universitet, CIF, WP-2010-02.

Dilling-Hansen, Mogens; Susanne Jensen og Steen Bjæsbjerg Nielsen, 2010, *Livsstilsbranchernes udvikling performance og innovation fra 2008 til 2010 – Analyse på paneldata fra bolig og beklædning*. Aarhus Universitet, CIF, WP-2010-03.

Dilling-Hansen, Mogens & Susanne Jensen, 2010, *"I storm bygger nogle læhegn, andre vindmøller ..." – virksomhedernes innovative udfordringer i livsstilsbrancherne bolig og beklædning*. Aarhus Universitet, CIF, WP-2010-04.

Dilling-Hansen, Mogens & Susanne Jensen, 2009, *Lifestyle production: Transformation from manufacturing to knowledge-based production using innovation*. Aarhus Universitet, CIF, WP-2009-01.

Dilling-Hansen, Mogens & Susanne Jensen, 2008, *Livsstilsbrancher i Danmark – Potentiale for omstilling fra traditionel produktionsvirksomhed til livsstilsproduktion*. Aarhus Universitet, CIF, WP-2008-01.