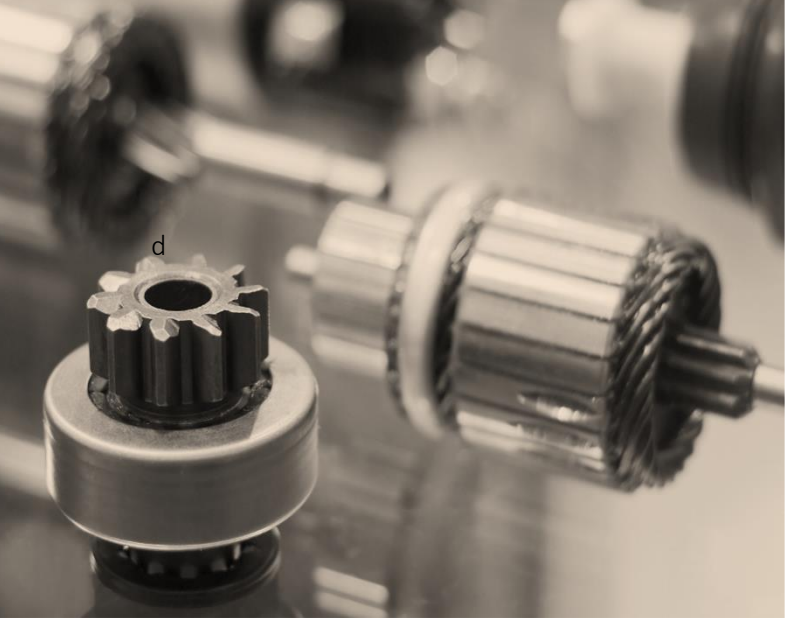

STRATEGISKE SAMARBEJDER

AFRAPPORTERING

INDUSTRIENS FOND
FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Indledning

De udfordringer, som virksomhederne møder på nye markeder koblet med de globale samfunds- og miljømæssige udfordringer, er for store til, at de etablerede virksomheder kan løse dem alene. Det er en indsigt, som andre brancher har erkendt tidligere, men hvor det først rigtigt blev italesat i begyndelse af 2003. Et godt eksempel er Philips, der netop tilbage i 2003 åbnede deres store udviklingscenter i Eindhoven, hvor det tidligere havde været lukket land for ikke-Philips firmaer. Ydermere tog konceptet, der beskrives som "Open Innovation", netop fart med professor Henry Chesbrough i 2003, med bogen: "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Det var Chesbroughs åbne udviklingstragt og definition, der blev kendt, men det at udvikle i et åbent miljø, var kendt meget tidligere, eksempelvis af styresystemet Linux, som en finsk studerende udviklede helt tilbage i 1991, der i 2007 havde over 130.000 udviklere, skabt i et globalt åbent udviklingsmiljø (Chesbrough & Appleyard, 2007).

Dette projekts formål var at konkretisere "next practice open innovation modeller" for, hvordan unge iværksættere med vækstpotentiale kan styrke deres vækstforløb igennem tætte strategiske samarbejder og gerne partnerskaber med store etablerede danske industrivirksomheder. Projektet havde primært fokus på fødevarevirksomheder.

Metoden var i første fase at finde og analysere iværksættere, der havde udviklet og leveret nye løsninger sammen med etablerede virksomheder, hvorigennem de havde styrket deres vækstforløb væsentligt. Den umiddelbare hypotese var, at iværksætterne i tæt samarbejde med store spillere på markedet kunne teste og realisere nye ideer og innovationer, komme ind på helt nye markeder og lande, og modtage sparring og forretningsmæssige råd fra erfarne virksomheder.

I næste fase af projektet vil man så afprøve de modeller, som projektgruppen havde fundet frem til for at se, om det kunne have en positiv virkning for andre virksomheder: iværksættere og store virksomheder.

Projektet blev ved projektstart organiseret som en projektgruppe med følgende fire partnere, der sammen skulle udvikle projektet, metoder, modeller, formidle resultater m.m. I sidste fase blev projektgruppen reduceret fra fire til tre parter.

REGx, der til dagligt arbejdede med klyngeanalyser og kurser i relation til klynger, var ved starten af projektet ansvarlig for den overordnede projektledelse samt udarbejdelsen af projektets analyser. Denne opgave overgik til IDEA primo 2015, idet REGx organisationen blev nedlagt i forbindelse med, at der blev oprettet en national organisation kaldet: "Cluster Excellence Denmark".

Future Food Innovations (FFI) rolle var at identificere relevante iværksættervirksomheder fra eget netværk. FFI arbejder til dagligt med at identificere forbrugernes behov, og bringe virksomheder, viden og brugere sammen i udviklingen af nye, innovative fødevareprodukter og teknologier. FFIs aktiviteter skal styrke innovationskraften og det internationale konkurrencedygtige fødevareerhverv.

Agro Food Parks (AFP) rolle var tilsvarende at identificere relevante virksomheder fra eget netværk. AFP arbejder til dagligt med klyngeudvikling og har tæt kontakt til klyngens etablerede industrielle fødevarevirksomheder.

IDEA Entrepreneurship Centre (IDEA) ved SDU var den sidste af de fire partnere. IDEA arbejder med innovation og entrepreneurship, både internt ved SDU, lokalt og regionalt, samt i samarbejde med internationale partnere.

Alle fire partnere deltog i interviews af iværksættere og store virksomheder, hvor REGx var primusmotor i første fase, indtil de ikke længere deltog i projektet.

Tilsvarende deltog alle parter med afdækning og analyse og udvikling af modeller for open innovation baseret på interviews – og sikrede, at modellerne blev tilpasset virksomhedernes behov, som efterfølgende kom i brug blandt virksomheder.

Aktiviteter og leverancer

Ved projektets start blev der udarbejdet en liste af kontaktpersoner, som partnerne ville være i dialog med.

Samlet set omfattede det mere end 70 virksomheder og projektpartnerne, kvalificeret via møder og interviews. Det viste sig, at aktiviteten var mere ressourcekrævende end oprindelig forventet. Dette kan skyldes, at fødevarebranchen er en relativt konservativ branche, hvor strategiske partnerskaber mellem iværksættere og etablerede virksomheder er forholdsvis sjælden. Ud fra denne kontaktdatabase blev der identificeret og kvalificeret cirka 40 virksomheder til bl.a. at indgå som caseeksempler.

Projektet søgte, i første fase, de seneste erfaringer, som en række virksomheder inden for fødevarebranchen havde opnået, med nye former for samarbejder i fødevareklyngen i Region Midtjylland.

Projektet opsamlede desuden også nogle erfaringer fra andre industrierhverv, hvor iværksættere og etablerede virksomheder har erfaringer med at samarbejde, som f.eks. energiklyngen omkring Danfoss og IT-klyngen omkring Katrinebjerg.

Men opgaven viste sig at være vanskeligere end ventet, idet virksomhedssamarbejde mellem iværksættere og etablerede virksomheder langt fra er udbredt i Danmark. Det kan skyldes flere faktorer og hypotesen var, at det bl.a. skyldes myter og fordomme, manglende viden, rollemodeller og få konkrete mødesteder for virksomhederne. Udfordringer ved samarbejde ses oftest som større end muligheder – hvis samarbejdet overhovedet kommer i betragtning. Man ved for lidt om, hvordan virksomheder konkret kan samarbejde og takle de problemstillinger, der opstår - og det afholder både vækstiværksættere og etablerede virksomheder fra at indgå i samarbejde. Forskelle i virksomhedskultur og arbejdsmåder kan komme til udtryk f.eks. i forbindelse med udvikling af konkrete innovationer, tillidsopbygning, lærings-forløb, IPR m.m.

I forbindelse med projektet blev der derfor udviklet nogle nye modeller for samarbejde og metoder for etablering af dette samarbejde, samt sandsynliggjort vækstmæssige fordele gennem cases og workshops.

Desuden fandt man frem til store modne virksomheder, som ønskede at indlede et samarbejde med unge iværksættere. Disse var Arla Foods, Tulip Food Company og KMC.

Der blev løbende udviklet samarbejdsmodeller, og enkelte virksomheder har været besøgt/kontaktet flere gange. For at opnå en bedre viden om next-pratice åbne innovationsmodeller og lære fra andre brancher, var nogle af disse virksomheder ikke-fødevarevirksomheder.

Derudover er der foretaget gruppeinterview med nogle af de case-virksomhederne, som indgår i projektet, herunder bl.a. med Arla Foods og ISI Food Protection.

Som et resultat af arbejdet blev der udarbejdet 6 casestudier om strategiske partnerskaber mellem etablerede virksomheder og iværksætter virksomheder i fødevareklyngen.

Case-studier: GenoSkan A/S og Friland, Easyfood og Stenalt Gods, Webstech og Kongskilde, Dansk Supermarked, Bilka og Growers Cup, Dansk Supermarked, Bilka og Simitci, Arla og ISI Food Protection.

Disse casestudier blev en del af den vedhæftede rapport: ”Strategiske Partnerskaber”

Der blev i projektperioden afholdt flere workshops og konferencer. Samtlige deltagere har haft interesse for emnerne, og evalueringerne har været positive.

Effekt

Gennem projektet har partnerne præsenteret og demonstreret, hvorledes Strategiske Partnerskaber kan skabe værdi både for store og mindre virksomheder i en meget konservativ branche. Vores forventninger er, at det er et område, som disse virksomheder vil benytte sig af i stigende grad.

Ved en konference hos Arla Foods blev rapport og modeller præsenteret, og samtidig tilbød projektgruppen, at udvalgte og interesserede virksomheder kunne deltage i nogle få workshops, hvilket blev modtaget positivt, som det fremgår af ovennævnte liste over workshops.

Efter hver konference og workshop er der foretaget en evaluering, som har været positiv fra deltagerne. Disse har været vedhæftet de enkelte faglige afrapporteringer i løbet af projektets løbetid.

Den danske fødevareindustri er på alle måder international, og derfor vil væsentlig uro i markeder hurtigt bevæge sig fra de store internationale danske spillere til underskoven af SMVer og

iværksættere. Tidligere forskning i strategiske partnerskaber inden for fødevarer har vist, at open innovation kan højne produktiviteten inden for produktudvikling og time-to-market, men at det kræver den rette tilgang (Omta et al., 2014). Således har følgende en positiv indvirkning på effekten af strategiske partnerskaber:

- Roadmaps, for at tage højde for den teknologiske udvikling
- Ligeligt fokus på, hvad man kan tilbyde samt, hvad man kan få ud af det
- Ligeligt fokus på effektivt samarbejde (kultur, kemi, kommunikation mm.) samt på teknologi
- Tillid og risikovillighed. I open innovation kan alt ikke planlægges fra start. Man skal være villige til at investere tid i opbygning af tillid og forståelse for kulturforskelle.

Uanset de konkrete resultater i projektet har de enkelte virksomheder opnået en vis erfaring og kendskab til disse såkaldte kritiske succesfaktorer. Denne viden kan anvendes som grobund for endnu mere effektive partnerskaber fremadrettet. Open innovation og strategiske partnerskaber er endnu et forholdsvis nyt fænomen i den danske fødevarebranche, og arbejdet med udbredelse og effektive processer er endnu ikke slut.

Hvorvidt den opnåede viden udnyttes, og hvornår, er svært at vurdere, men projektet har givet et fundament for videre arbejde, og umiddelbart har deltagerne udtrykt ønske om at fortsætte arbejdet. Før man ser konkrete resultater, skal man forvente, at der går "kalendertid". Det viser alle undersøgelser omkring forandringsledelse, og det er, selv om man får sat en dagsorden for en "brændende platform".

Forankring og formidling

Forankring og formidling er foretaget jfr. ovennævnte aktiviteter, og foruden dette er formidlingen sket via Cluster Excellence Denmark.

Der er udarbejdet en rapport og nogle film:

Rapporten er en case-baseret guide med råd og tilgange til strategiske partnerskaber, og kan downloades her: Strategiske partnerskaber – Jeres guide til innovativt samarbejde i fødevareklyngen (http://idea-sdu.dk/wordpress/wp-content/uploads/Final-report.pdf).

Hvorfor åben innovation kan være vejen frem for danske fødevarevirksomheder – og hvordan man kan gribe strategiske partnerskaber an vha. "SP modellen" (http://idea-sdu.dk/wordpress/wp-content/uploads/Film.mp4).

Der er optaget interview med de tre aktører i et strategisk partnerskab, som består af de store og små virksomheder samt facilitatorer. Se de tre korte film:

- De store virksomheders perspektiv (Arla Foods og Philips) (https://vimeo.com/user33848351/review/121773253/8ba1744135)
- De små virksomheders perspektiv (ISI Food Protection og Endelave Seaweed) (https://vimeo.com/user33848351/review/121238406/9a39a48ba1)
- Facilitatorens rolle (Danish Food Cluster, Agro Food Park og Future Food Innovation) (https://vimeo.com/user33848351/review/121773254/b735e41180)

Future Food Innovation og Agro Food Park vil fortsat sætte fokus på strategiske partnerskaber mellem modne virksomheder og iværksættere i fødevareklyngen. Det være sig gennem daglig matchmaking, men også større arrangementer og forhåbentlig kommende projekter. I Agro Food Park, som allerede i dag huser både store og mindre virksomheder, er det en helt naturlig del af dagligdagens DNA.

Det betyder, at de frø der er sået hos flere virksomheder, bliver understøttet og fulgt med interesse.

Projektet har for IDEAs vedkommende resulteret i projektet VVX, hvor den erfaring og viden der er indhentet, anvendes som fundament for udbredelse af open innovation og strategiske partnerskaber på tværs af brancher.

VVX-Projektet er et tilbud til små og mellemstore virksomheder, som har et ønske om at opnå vækst via eksport – sammen med en anden virksomhed. Der er store muligheder for vækst i disse virksomheder via øget eksport og internationalisering, netop hvis de lærer at arbejde strategisk sammen. Projektet VVX er også udviklet i samarbejde med Industriens Fond.

I en anden sammenhæng benyttes den indhøstede viden og erfaring nemlig i forbindelse med SE2M (Smart Energi 2 Market). Projektet har til formål at skabe vækst og øget eksport blandt energiteknologi-virksomheder ved at udvikle systemløsninger i

tæt dialog med kunderne – energiforbrugende virksomheder. Her er temaet også partnerskaber mellem virksomheder og Green Tech Center. Vejle er projektejer af projektet, der er støttet af Syddansk Vækstforum, hvor IDEAs rolle er matchmaking og etablering af partnerskaber.

PROJEKTNAVN:
Strategiske Samarbejder

BEVILINGSMODTAGER:
Syddansk Universitet

PROJEKTANSVARLIG:
Ivan Tyrsted

MAIL:
ivt@sdu.dk

TELEFONNUMMER:
60 11 13 93

HOVEDNUMMER:
65 50 13 93

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE

The Danish Industry Foundation