



# INNOVATION TRODS UDFORDRINGER

---

INNOVATIONSUNDERSØGELSEN  
BARRIERER



TEKNOLOGISK  
INSTITUT

**Innovation trods udfordringer**  
**Teknologisk Udsyn**

**Titel**  
Barrierer

**Udarbejdet af**  
Teknologisk Institut

**Forfatter**  
Stig Yding Sørensen – Teknologisk Institut  
Carsten Christiansen – Teknologisk Institut  
Solveig Berg Baier – Teknologisk Institut  
Mette Præst Knudsen – SDU

**Foto**  
Teknologisk Institut

**Layout og opsætning**  
Cæcilie Hertzum Laursen

**2021**  
Undersøgelsen er et led i projektet, 'Vækst med Innovation',  
som gennemføres af:

- Teknologisk Institut, Produktion og Innovation,
- Copenhagen Business School, Økonomisk Institut,  
Center for Innovation [CBS]
- Syddansk Universitet og Center for Integrerende Innovationsledelse [SDU].

Projektet er finansieret af Industriens Fond.

Se <https://www.industriensfond.dk/CFI>.  
Se <https://innovationbenchmark.dk/>.

# INDUSTRIENS FOND

# Indhold

---

Forord	5
Innovation er en nødvendighed	5
Innovation trods udfordringer	6
Innovation i danske fremstillingsvirksomheder	8
Barrierer for innovation	9
"Vi har ikke råd"	10
"Vi ved for lidt eller går i vejen for hinanden"	11
"Vi ved for lidt om vores kunder"	13
"Bureaukrati, blandt andet"	15
"COVID-19 overraskede"	17
Tre ud af fire har mødt barrierer for innovationsprocessen	18
Om undersøgelsen	19
Virksomhederne bag undersøgelsen	20

Teknologisk Institut er en selvejende og almennyttig Institution, der blev etableret i 1906 og er godkendt som GTS-institut af Uddannelses- og Forskningsministeriet.

Hendes Majestæt Dronning Margrethe 2. er protektor for Teknologisk Institut.

Teknologisk Instituts samarbejde med erhvervslivet bygger på fortrolighed, tavshedspligt og vores brandpromise.

Læs mere på [teknologisk.dk](http://teknologisk.dk) og [dti.dk](http://dti.dk)



## Innovation er en nødvendighed

---

En virksomheds konkurrenceevne kan bestå af mange elementer. Et efterspurgt og patenteret produkt, en unik forretningsmodel eller en stærk salgsorganisation. Eller noget helt fjerde. Og ofte en kombination af flere ting. Men uanset hvad det er, der gør virksomheden stærk og konkurrencedygtig, så er det vigtigt, at den hele tiden er parat til at holde sig forrest i feltet.

På forkant med markedsudviklingen og kundernes behov, på forkant med konkurrenterne i branchen og på forkant med aktører i andre brancher, der kan bryde brancheskellet og skabe helt nye konkurrenceparametre med banebrydende teknologi og produkter. Derfor er innovation altafgørende. Gennem innovation kan virksomheder bevare og styrke konkurrenceevnen ved at implementere forbedringer af produkterne, processerne, salget og organisationen.

I Industriens Fond arbejder vi for at styrke virksomhedernes konkurrenceevne, og sammen med Copenhagen Business School, Teknologisk Institut og Syddansk Universitet løfter vi nu innovation højere op på dagsordenen i danske virksomheder gennem en todelt indsats i projektet Innovation Benchmark.

Virksomheder, der formår at udnytte ny teknologi, implementere nye idéer og konstant forbedrer forretningen, er dem, der står stærkest, når slaget skal slås om markedsandele og nye kunder på det globale marked.

For det første skal flere virksomheder arbejde målrettet og kontinuerligt med innovation, og derudover skal danske virksomheder blive bedre til at ramme plet med innovationsindsatsen, så den oftere munder ud i gode resultater, værdifulde løsninger og styrket konkurrenceevne.

Innovation er også vigtigt i krisetider. Og netop krisetid præger desværre dansk erhvervsliv lige nu. Coronapandemien hærger både herhjemme og på vores eksportmarkeder. Og det kan mærkes i industrien. Men det får også nogle virksomheder til at tage skeen i den anden hånd og kæmpe mod de nedadgående tendenser. De investerer og innoverer på trods af krisen, og ofte kaster det gode resultater af sig. Det er en af konklusionerne i nærværende rapport, der stiller skarpt på innovationsarbejdet og investeringslysten i danske fremstillingsvirksomheder i en uforudsigelig tid.

God læselyst!

## Innovation trods udfordringer

*'Danmarks mindre fremstillingsvirksomheder kan opleve flere forskellige begrænsninger ift. deres innovationsaktiviteter. Det kunne være i form af mangel på penge eller tid, men det kunne også være i form af såvel intern modstand i virksomheden som ekstern modstand fra et konservativt marked, der ikke er modtageligt for nytænkning. To ud af tre virksomheder har alligevel både styrke og fokus til at sende nye produkter på markedet, mens endnu flere har effektiviseret de interne processer. Innovation betyder 'at tænke nyt'. Nytænkning, der kan skabe værdi, hvilket kan være en afgørende forudsætning for virksomhedens udvikling og vækst. Hovedparten af virksomhederne nævner slet ikke konkurrenter som nogen betydende barriere for innovation.'*

Resultaterne er indsamlet gennem interview med 1.380 danske SMV-fremstillingsvirksomheder, af størrelsen, 5 – 250 ansatte. Teknologisk Institut har sammen med CBS, SDU og Jysk Analyse gennemført interviewene i september-oktober 2020.

Teknologisk Institut og SDU har spurgt virksomhederne, hvad de hver især har oplevet af barrierer for innovation igennem de seneste tre år. I spørgsmålene fik virksomhederne mulighed for at vælge mellem en vifte af mulige barrierer, mens der også var mulighed for at tilføje yderligere barrierer. Svarene har fordelt sig i tre hovedkategorier: Økonomiske barrierer som den hyppigste, dernæst interne faktorer, såsom egen organisation og kultur, og endelig eksterne faktorer, såsom marked og efterspørgsel.

Tre ud af fire SMVer oplever barrierer i innovationsprocessen, men der er flere udfordringer på vejen igennem. For innovation handler blandt andet om virksomhedens grundlæggende kultur eller vilje (vækstkultur) til at finde på nyt, der skaber værdi – og dermed overlevelse i et konkurrenceudsat marked. To ud af tre har fået nye produkter på markedet inden for de sidste tre år, og flere arbejder med at gøre deres egne processer mere effektive. Lidt over halvdelen af virksomhederne er innovative i forhold til at udvikle og/eller forbedre deres salgs- og markedsføringsaktiviteter.

Meget få virksomheder nævner, at konkurrenterne udgør en barriere. De få der gør nævner "konkurrence fra Østen", "konkurrence fra udlandet" eller blot, at "branchen generelt er svær". Innovation handler om at finde på noget, som adskiller sig fra konkurrenterne. Det kan handle om kvalitet, pris, funktionalitet, holdbarhed, miljø eller andet. Fremfor alt kræver det et konstant fokus på bedst muligt at møde markedets behov. Når meget få virksomheder nævner konkurrenterne, antyder det en tendens til, at virksomhederne kigger for meget indad, hvor en nøjere analyse af konkurrentfeltet i høj grad kunne have inspireret til en mere målrettet innovation, så virksomhederne sætter ind, hvor det bedst kan betale sig.

Det mest almindelige svar er økonomiske barrierer. Hver fjerde virksomhed har således været udfordret på både tid og penge ift. at kunne gennemføre innovation. Men essensen af innovation er jo netop at skabe værdi ved at finde på noget nyt. Derfor bør innovation helt naturligt indgå som en investering i virksomhedens fremtid.

Hver fjerde virksomhed oplever, at barriererne findes internt i virksomheden – fx nølende ejere, medarbejdere der modvirker eller internationale ejere, der er ufleksible. Det er med andre ord i højere grad kulturelle eller organisatoriske faktorer, der står i vejen for udviklingen, end det er mangel på kompetencer (hos fx uddannet arbejdskraft) eller adgang til ekstern viden.

Mere end 10 procent af virksomhederne synes, at kunderne er konservative, og at det derfor er vanskeligt at introducere noget nyt.

Innovation hos konkurrenterne ændrer hele tiden den konkurrencesituation, der findes på et marked. Det kan kræve nye produkter, nye servicemodeller, nye måder at kontakte kunder på eller nye måder at producere på. Virksomheder, som selv er innovative, har større chancer for at overleve og for at vækste.

De mange informationer, der er samlet i denne undersøgelse, indgår i en anonymiseret database på [innovationsbenchmark.dk](http://innovationsbenchmark.dk), hvor enhver fremstillingsvirksomhed kan klikke sig ind og benchmarke sig selv i forhold til lignende virksomheder. Muligheder for dette er beskrevet sidst i rapporten.

## Hvad er innovation?

Innovation handler om at finde på noget nyt, der kan skabe værdi.

For virksomheder handler innovation ofte om nye produkter eller services, som kan sælges. Men innovation kan også omfatte nye måder at sælge på, markedsføre sig på eller bare en ny emballage eller indpakning, som sælger produktet bedre.

Innovation kan ligeledes være udvikling af nye processer eller organisering, som betyder, at virksomhederne arbejder mere effektivt og derigennem skaber større værdi for de ressourcer, der er investeret i lokaler, udstyr og mandskab.

# INTRODUKTION

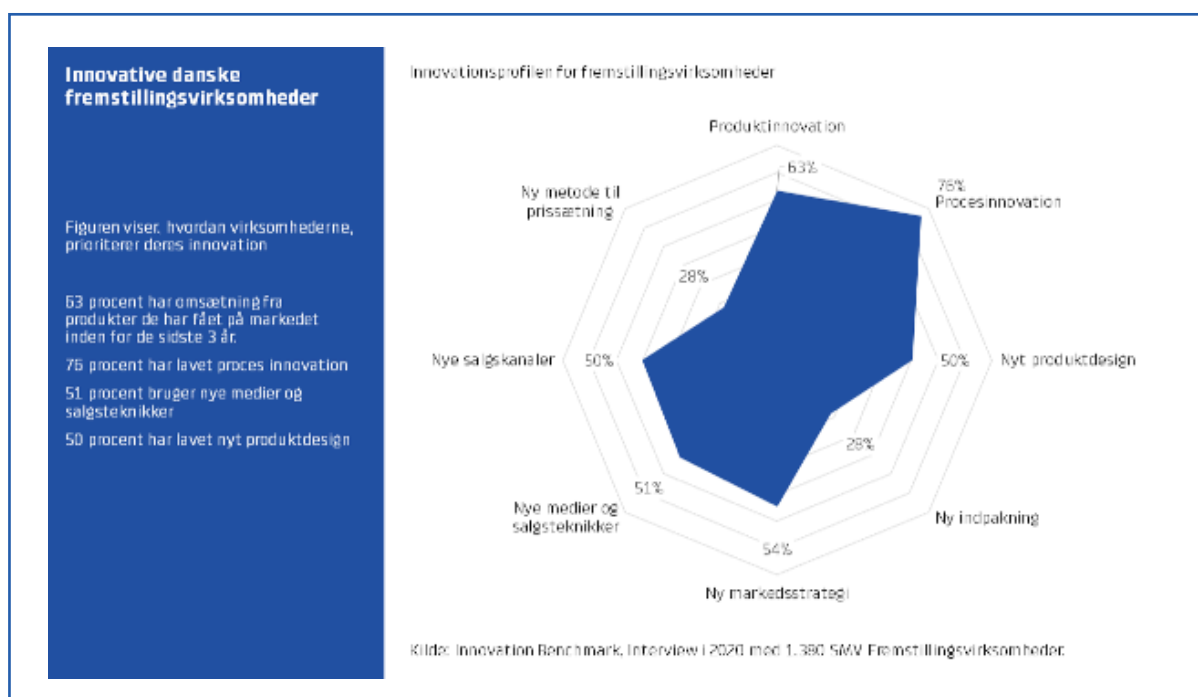
## Innovation i danske fremstillingsvirksomheder

Innovation er at opfinde, udvikle eller skabe noget nyt, der kan øge virksomhedens indtjening. Indtjening kan skabes på mange måder. Eksempelvis ved at udvikle nye produkter og services, ved at optimere interne processer fx ved automation, ved at udvikle nyt design eller ved at indpakke sine produkter og services på nye måder. Endelig er der afsætningen, hvor virksomheder kan prøve at nå ud på nye markeder, anvende nye medier, finde nye salgskanaler eller ændre i deres prisstruktur. Alle dele i virksomhedens forretningsmodel, kan være genstand for innovation. Det er innovation, hvis det er nyt og skaber merindtjening for virksomhederne.

Blandt fremstillingsvirksomhederne har 63 procent introduceret nye produkter på markedet inden for de sidste tre år, og tre ud af fire virksomheder arbejder med at forbedre deres produktionsprocesser. Færre har afsøgt mulighederne ved at ændre på indpakning og prissætning, mens omkring halvdelen arbejder med fornyelse af deres salg og marketing løbende.

Innovation er et tegn på, at konkurrencevilkårene er under konstant forandring. Som virksomhed er det væsentligt at kunne benchmarke sin egen indsats mod tilsvarende virksomhederne. Hvad gør virksomheder af samme størrelse eller inden for samme branche? Hvad kan jeg gøre for at holde min virksomhed relevant og attraktiv? Virksomheder har via [innovationbenchmark.dk](https://innovationbenchmark.dk) mulighed for at måle deres egen innovationsaktivitet op mod virksomhederne i denne undersøgelse og få konkret vejledning om, hvordan de kan forbedre deres position.

Hvilken type innovation, der kan skabe størst værdi, er forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Innovationsprofilen antyder, at virksomhederne har et større fokus på nye produkter og egne processer frem for et mere aggressivt, udrettet fokus på salg og markedsføring.





# Barrierer for innovation

---

Virksomhederne blev spurgt, hvad der de sidste tre år har været en barriere for innovation i virksomhederne. I spørgsmålet kunne virksomhederne svare ud fra en vifte af mulige barrierer, men der var også mulighed for at tilføje andre barrierer. Svarerne grupperer sig i tre hovedgrupper nævnt efter hyppighed: Økonomiske barrierer, dernæst interne faktorer, som egen organisation og kultur og eksterne faktorer, som marked og efterspørgsel.

I de barrierer, der nævnes, er der ikke signifikante forskelle på, om virksomhederne er innovative eller ej. Forklaringen kan være, at selvom der er barrierer, er de ikke nødvendigvis uoverkommelige for virksomhederne. Mangler virksomheden fx kompetencer in-house, kan den muligvis source sig til dem. Eller er der modstand i en afdeling mod at skabe nyt, så kan denne bearbejdes af ledelsen.

Mangler virksomheden adgang til risikovillig kapital, kan det være, at innovationen er blevet eller bliver gennemført i lidt mindre skala, end man oprindeligt havde planlagt. Selvom barrieren ikke direkte forhindrer innovation, vil den formodentlig forsinke, fordyre eller på anden måde ændre innovationsprocessen.

På [innovationbenchmark.dk](https://innovationbenchmark.dk) er der samlet en række illustrative cases, som beskriver virksomheder, der har mødt udfordringer, og hvordan de overkom udfordringen.

# VIRKSOMHEDERNE

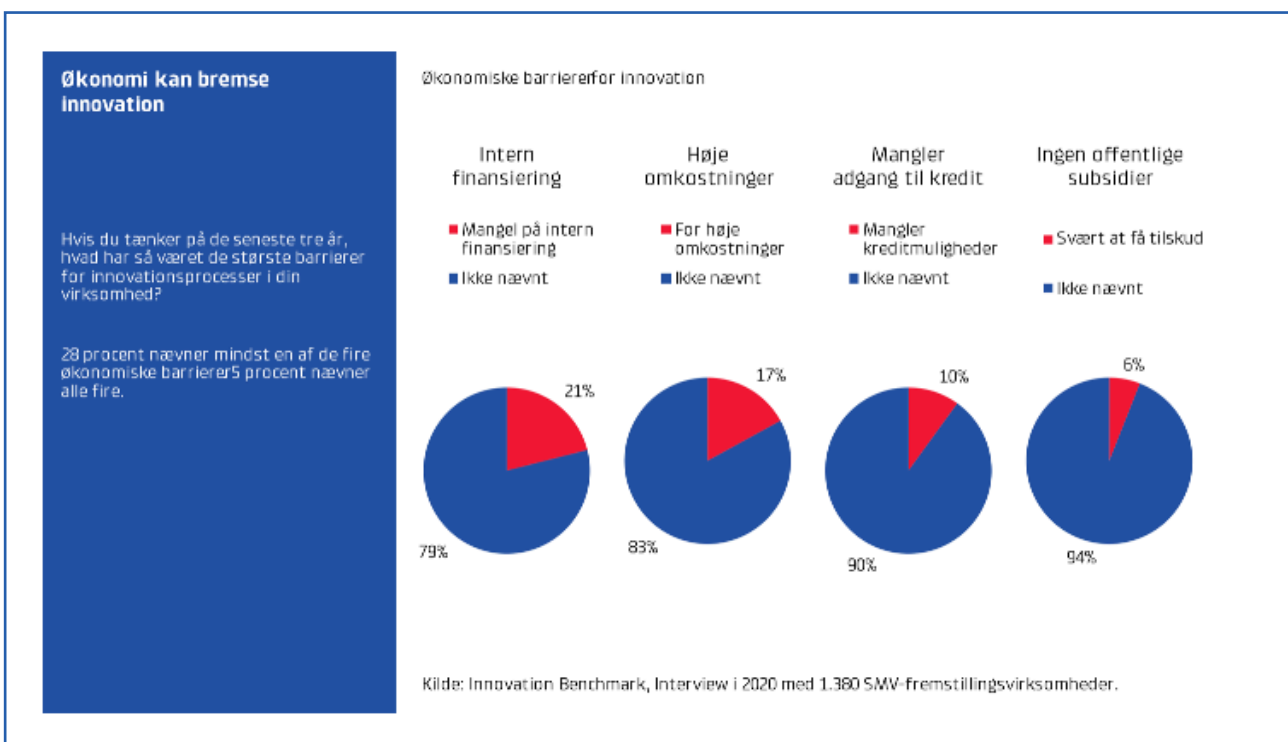
## ”Vi har ikke råd”

28 procent af virksomhederne peger på én eller flere udfordringer omkring økonomi: 21 procent siger, at ”Vi kan ikke finde finansieringen i virksomheden”, 17 procent, at ”Omkostningerne i form af penge er for høje”, og 10 procent ”mangler adgangen til ekstern finansiering”. Fælles for svarene er, at økonomien i mange tilfælde kan spænde ben for innovation, enten fordi det er for dyrt, fordi pengene mangler, eller fordi banken ikke vil give kredit. Seks procent angiver, at de mangler offentlig støtte, før de kan starte en innovation.

Essensen af innovation er at skabe værdi ved at finde på noget nyt – også selvom tilbagebetalingstiden er lang. Innovation er risikofyldt og oversået med usikkerhed, for konkurrenter kan nå at komme på markedet med noget, der matcher, eller overhale med noget, der er bedre.

Ligeså kan kundernes behov og præferencer ændre sig, og internt i virksomheden kan fx økonomi eller prioriteringer ændre sig, nøglepersoner kan skifte job, kompetencer til at gennemføre projektet kan vise sig at mangle, ideer kan ende i en blindgyde, eller hverdagen og almindelig travlhed tager over.

På den anden side kan stilstand og manglende udvikling koste position på markedet samt omsætning, hvilket ultimativt kan koste på overlevelsesmulighederne. Virksomhedernes udfordring er derfor at igangsætte innovationsindsatser, der kan betale sig, inden for den horisont, de har råd til.



# "Vi ved for lidt eller går i vejen for hinanden"

---

26 procent af virksomhederne nævner en eller flere interne barrierer i virksomheden eller adgang til menneskelige ressourcer som en væsentlig barriere for virksomhedens innovation. Det kan fx være i virksomhedens organisation eller kultur, i evnen til at tiltrække arbejdskraft eller det at have den nødvendige indsigt.

Flest nævner organisering som en barriere. Det kan dække over mange typer af organiseringsudfordringer. Fx fortæller virksomhederne i undersøgelsen: "Afdelingerne har for lang afstand til hinanden", eller at det er "Svært at langtidsplanlægge med korte kontrakter". Nogle stykker nævner, at det at have en udenlandsk ejer, og dermed en international opgavefordeling, kan være en barriere. De nævner, at det er "En begrænsning at være en international virksomhed, for så kan man ikke rykke så meget nationalt".

Mange har også nævnt "tid", som er kategoriseret under "Organisering". Tid er en anden måde at opgøre ressourcer på, og det er for mange en mangelvare.

For mange mindre virksomheder er hverdagen travl, og salg og produktion skal i hus måned for måned. Samtidig er direktøren især i mindre virksomheder ofte også virksomhedens vigtigste sælger, personalechef, økonomiansvarlig, indkøbsansvarlig og idemand.

Nogen peger på "Ledelsens manglende evne til at styre organisationen", og her er det i lige så høj grad virksomhedens kultur, som sætter begrænsningerne.

Ni procent peger på kulturelle udfordringer, fx at "Organiseringen er Old School", "Traditioner er et problem", "Viljen fra ejerkredsen", "Modstand fra folk, der har været længe i jobbet", "Medarbejderne mangler vilje og evner" eller "Ejerskiftet har hæmmet udviklingen". Det er eksempler, som viser, at den kulturelle modstand kan komme mange steder fra i virksomheden: Ejerkredsen, ledelsen og medarbejderne.

Lidt færre peger på, at der mangler uddannet arbejdskraft (syv procent) og adgang til viden (fem procent).

# Strukturering af innovationsindsatsen

## ET EKSEMPEL

En ældre mellemstor dansk, men globalt orienteret, produktionsvirksomhed havde ikke tidligere haft en organiseret og strategisk tilgang til innovation. Resultatet var mange små og inkrementelle innovationer samt en stor produktportefølje. Den nye direktør ønskede en mere målrettet og organiseret innovationsproces i virksomheden.

Innovationen blev drevet af sælgere, som agerede på henvendelser fra eksisterende kunder, der ønskede mindre forbedringer på en enkelt maskine. Ofte blev den nye og forbedrede maskine kun solgt til den ene kunde den ene gang. Ingen i virksomheden havde overblik over de eksisterende maskiner og deres muligheder. Samtidig var mange af maskinerne tilnærmelsesvis ens og kunne erstatte hinanden. Virksomheden forsøgte at løse problemet ved at opbygge en innovationsafdeling med et dedikeret innovationsteam.

Den nye direktør stødte på yderligere barrierer som mangel på tid til innovation samt lav prioritering af innovation i andre afdelinger, og marketing og sælgere fortsatte som hidtil. Direktøren oplevede, at ansatte i virksomheden ikke havde samme forståelse for vigtigheden af innovation og talte forbi hinanden, som medarbejdere i udviklingsafdelingen.

Den nye direktør tog en række initiativer. Initiativerne satte innovationsarbejdet i system, det involverede medarbejdere fra andre afdelinger, det satte fokus på kulturen og det kortlagde virksomhedens nuværende portefølje. Dette arbejde var tidskrævende, men opbyggede en langsigtet parathed til innovation, som vil komme til gavn i fremtidige innovationsindsatser.

**Kilde:** Eksemplet er fra [innovationbenchmark.dk](http://innovationbenchmark.dk). Syddansk Universitet har gennem interview og workshops med virksomheder skabt en række inspirerende casehistorier om virksomheders arbejde med innovation. Der er flere at finde på [innovationbenchmark.dk](http://innovationbenchmark.dk)

# "Vi ved for lidt om vores kunder"

14 procent af virksomhederne ser eksterne vilkår som kundernes efterspørgsel, konkurrenter eller teknologi som en barriere for innovation.

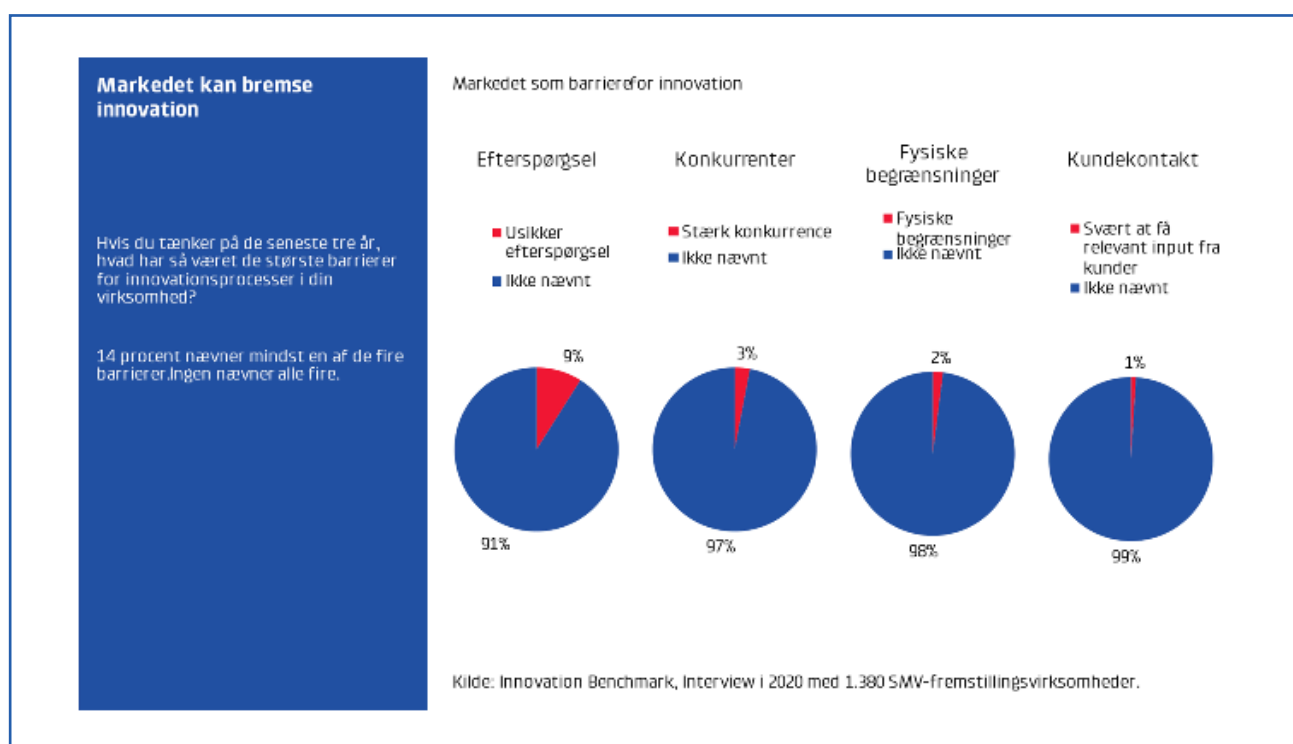
Det mest almindelige er, at efterspørgslen er en udfordring (ni procent). Her peger mange på, at kunderne vægter pris højere end noget andet, at de ikke ser, at kunderne efterspørger nye produkter, eller at kunderne ikke har lyst til forandringer og vil have dét, de plejer. Her nævnes fx udfordringer som: "Kunderne er stopklodsen", eller at det er en "Meget konservativ branche". Det er klart, at for at igangsætte nye innovative projekter så efterlyses en vis sikkerhed for fremtidig efterspørgsel.

Innovation kan derfor også handle om at finde nye markeder og salgskanaler eller at effektivisere processen og gøre produkterne billigere. Innovation, der gør produkterne dyrere, vil have svært ved at finde sit marked, medmindre produkterne har en særlig kvalitet og dermed høj nytteværdi for kunderne.

Der er meget få, som nævner, at det er svært at få relevant input fra kunderne, men eksemplerne fra Innovationsbenchmark.dk viser også, at det formodentlig handler mere om, at vejen til markedet kan gå igennem lange værdikæder, og at organisationen ikke er klar til at indarbejde kundernes behov direkte.

Blot tre procent nævner konkurrenter, og de få, der gør, nævner "Konkurrence fra Østen", "Konkurrence fra udlandet" eller blot, at "Branchen generelt er svær". Det er umiddelbart overraskende, at få har konkurrenter med i deres overvejelser, for alle kan jo ikke være de bedste.

To procent nævner fysiske begrænsninger, og det er en barrieretype, som ikke var på den liste, virksomhederne kunne vælge fra. Hvis alle var blevet spurgt, ville andelen muligvis være højere. Fysiske begrænsninger kan fx være virksomhedens placering, pladsmangel og adgang til infrastruktur.



## KUNDERNE SKIFTER MENING | ET EKSEMPEL.

Virksomheden er en ældre produktionsvirksomhed, der er solidt etableret i udlandet og har en omsætning tæt på en ½ milliard om året. Virksomheden ejer flere daterselskaber rundt omkring i verden og beskæftiger 400 medarbejdere.

Virksomheden samarbejder tæt med deres kunder, når de udvikler nye produkter, og kunderne er både med fra starten, og når produkterne skal testes. Men når produkterne er færdigudviklede og skal ud på markedet, møder de barriererne. Innovationsprocessen går i stå, og mange af de nye produkter når ikke ud til kunderne. Der er flere årsager til dette. Bl.a. at sælgerne ikke vægter nye produkter lige så højt, som de eksisterende. En anden årsag er, at de kunder, som har været med i den tidlige udviklingsfase, mister interessen over tid. Dette sker ofte som følge af ændringer i markedet.

Kommercieliseringen af de innovative produkter er altså udfordret af sælgernes tilgang og den lange udviklingstid.

I forhold til sælgernes tilgang kan virksomheden involvere sælgerne mere igennem hele forløbet, så de opnår større ejerskab til de nye produkter, samtidig med at de er medvirkende til at kvalificere de nye produkter med afsæt i deres markedskendskab.

I forhold til kunderne kan virksomheden holde kontakten til de kunder, der har været med i udviklingsprocessen, ved løbende at informere dem om produktudviklingen, funktionaliteten og kvaliteten. Dermed fastholder de opmærksomheden på mulighederne. Virksomheden kan også i innovationsforløbet udpege andre kundesegmenter, som produktet kan være relevant for.

**Kilde:** Eksemplet er fra innovationbenchmark.dk. Syddansk Universitet har gennem interview og workshops med virksomheder skabt en række inspirerende casehistorier om virksomheders arbejde med innovation. Der er flere at finde på [innovationbenchmark.dk](http://innovationbenchmark.dk)

## VEJEN TIL MARKEDET ER LANG OG KRINGLET | ET EKSEMPEL.

Virksomheden er en ældre og mindre virksomhed, der har begrænsede ressourcer til at lave innovation, teste nye ingredienser og markedsføre nye produkter. Virksomhedens produkter er primært målrettet håndværkere og industri – dog med lidt salg til private. Bæredygtighed i innovationen er vigtigt.

Virksomheden ser et tydeligt behov for en ny type produkt baseret på mere bæredygtige materialer og får etableret samarbejde med mulige leverandører omkring udviklingen. Det nye produkt er klart bedre end de eksisterende alternativer og opnår en miljøbaseret certificering, men salget er slet ikke som forventet.

**Kilde:** Eksemplet er fra innovationbenchmark.dk. Syddansk Universitet har gennem interview og workshops med virksomheder skabt en række inspirerende casehistorier om virksomheders arbejde med innovation. Der er flere at finde på [innovationbenchmark.dk](http://innovationbenchmark.dk)

Virksomheden har ikke umiddelbart adgang til de rigtige led i værdikæden, og derfor bliver det bedre, men også dyrere produkt ikke valgt af de(n) pågældende håndværkere eller industri. En bearbejdning af de rigtige aktører i værdikæden kræver opbygning af nye relationer, samtidig med at virksomheden er tvivlende over for, om produktet vil blive valgt.

Et alternativ kan for virksomheden være at forsøge sig i højere udstrækning med det private marked, men pga. de begrænsede ressourcer til markedsføring er det en langsommelig proces, som de samtidig er mindre kendte med.

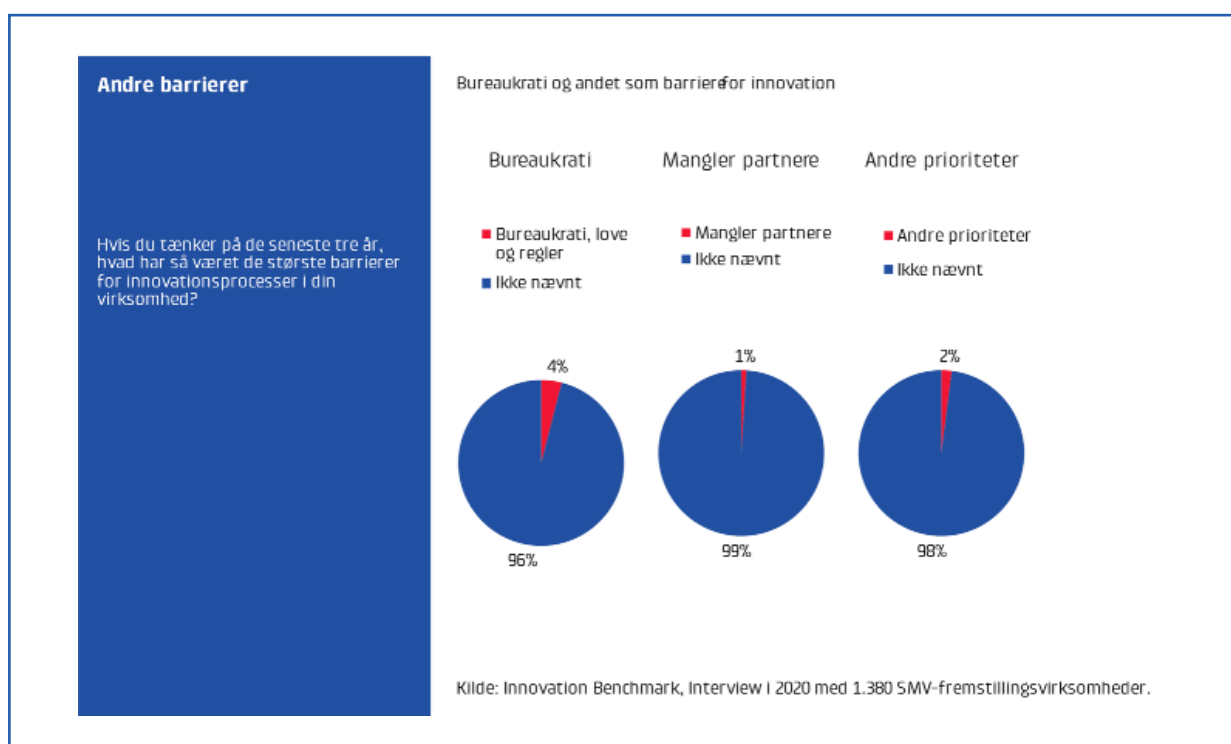
På trods af produktets åbenlyse kvaliteter og opfyldelse af slutkundernes behov har kommercieliseringen altså vist sig langsom og besværlig.

# "Bureaukrati, blandt andet"

Én ud af tyve virksomheder (fire procent) nævner, at bureaukrati, afgifter, love og regler står i vejen for innovationsprocessen i virksomheden. Fx høje afgifter, skiftende regeringer, tilladelser fra kommunen, PSO-afgiften, patentbureaukrati og certifikater. Det betyder, at der er nogle virksomheder, som ville få forbedrede muligheder for innovation og dermed vækst, hvis opmærksomheden i højere grad blev rettet mod administrative byrder og en øget smidighed i systemerne. På den anden side giver love og regler også nogle ensartede forretningsvilkår, som virksomhederne øjensynlig også sætter værdi på, når de svarer, at konkurrenterne kan være en hindring for innovation. En anden side er efterspørgslen via udbudsreglerne.

Nogle få virksomheder peger på samarbejdspartnerne, hvor en virksomhed fx oplevede, at samarbejdspartneres butikker gik konkurs, og i det hele taget er det oftest forhandlernetværk, der nævnes som en udfordring. Samarbejdspartnerne kan også være stærke leverandør-samarbejder eller kundesamarbejder, og her er der øjensynligt ikke væsentlige udfordringer for innovationen.

Blandt andre barrierer nævnes fx Brexit, oliepriser, handel over grænser, temperatur til opbevaring af muslinger, valutakurser, den grønne omstilling, eller lokalisering tæt på konkurrenter. Det er alt sammen helt konkrete udfordringer for den enkelte virksomhed og illustrer meget godt, at andre barriere end de gængse kan komme på tværs af innovation, hvor man mindst venter det.



# Standarder kan både hæmme og fremme innovation

## ET EKSEMPEL

Virksomheden er en ældre virksomhed, der har en stærk international forankring, og markedet er i høj grad globalt og drevet af internationale standarder. En væsentlig del af virksomhedens produktudvikling er derfor inspireret og begrænset af standarder.

Standarderne for de enkelte tekniske områder fastlægges typisk for tre til fem år ad gangen. I den periode ændres de ikke. Dermed udtrykker fastsættelsen af standarder en forudsigelighed for de enkelte områder, men de giver stadig også udfordringer. Hver gang der kommer nye standarder, skal der gennemføres et tidskrævende dokumentationsarbejde. Så selvom ændringer i standarder er udtryk for forbedringer i produkterne, hvilket strengt taget er innovativt, så er dette ikke værdiskabende som sådan, da de samme rammer og standarder også er gældende for konkurrenterne.

Virksomheden forholder sig proaktivt til udviklingen af nye standarder ved at sende de bedste tekniskorienterede medarbejdere, da det giver dem tidlig viden om retningen. De kan gennem arbejdet være med til at påvirke retningen for nye standarder, og de kan være klar til at agere hurtigt på kommende ændringer. Derfor deltager virksomheden i forskellige nationale og internationale standardiseringsudvalg.

For at få den bedste anvendelse af den opnåede viden er det væsentligt, at virksomheden sørger for gode rammer for vidensdeling mellem de pågældende eksperter, medarbejdere og andre dele af organisationen, så alle får bedst gavn af den opnåede viden.

Hvis virksomheden ikke deltager i standardiseringsarbejdet, så vil væsentlig viden og tidlige indsigter gavn konkurrenterne, og de får mulighed for at opnå markedsmæssige fordele.

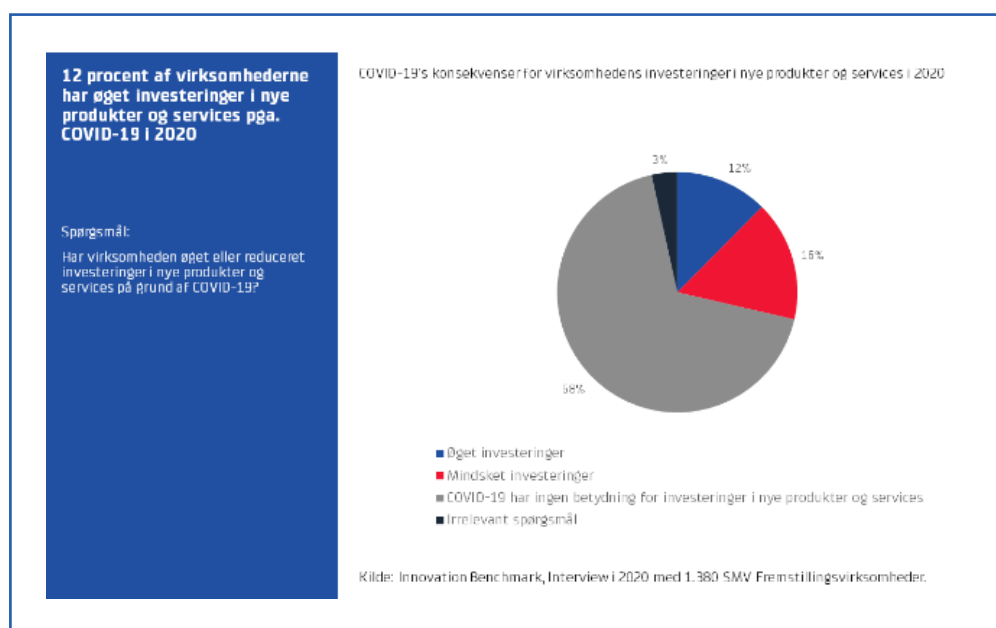
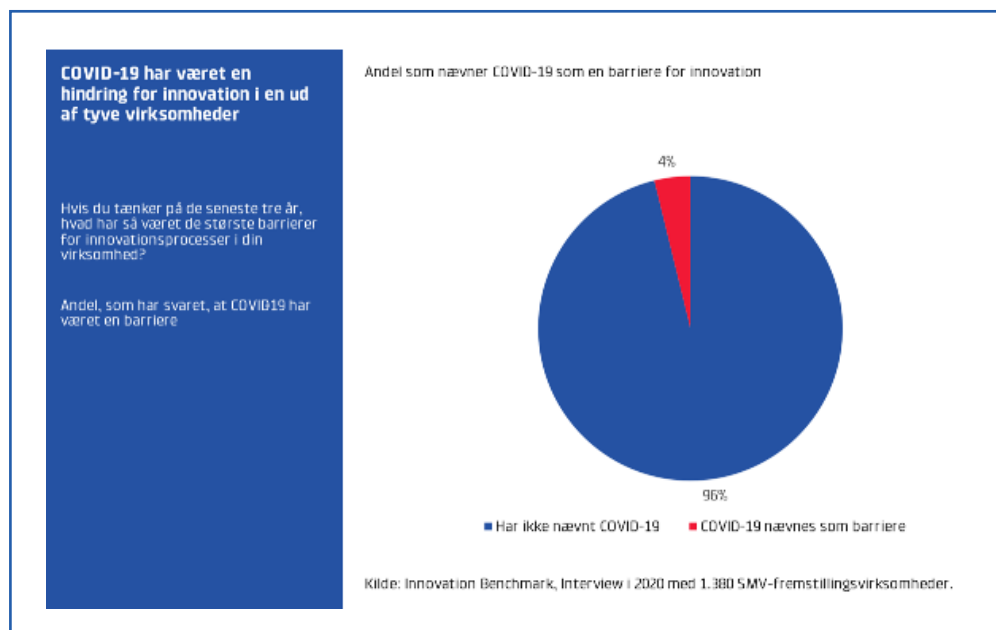
**Kilde:** Eksemplet er fra [innovationbenchmark.dk](http://innovationbenchmark.dk). Syddansk Universitet har gennem interview og workshops med virksomheder skabt en række inspirerende casehistorier om virksomheders arbejde med innovation. Der er flere at finde på [innovationbenchmark.dk](http://innovationbenchmark.dk)



# "COVID-19 overraskede"

COVID-19 pandemien er et godt eksempel på en udfordring, som de færreste så komme, før nedlukning af landet pludselig var en realitet fra den ene dag til den anden i marts 2020. I listen over udfordringerne til de interviewede var COVID-19 ikke nævnt, og knap én ud af tyve virksomheder påpeger, at COVID-19 har været en af de største barrierer for virksomhedens innovation de seneste tre år.

Men COVID-19 har påvirket innovation i form af nye produkter og services i 28 procent af virksomhederne. 16 procent af virksomhederne har reduceret deres investering, og 12 procent har øget deres investering i innovation. Rapporten "Vindervirksomheder investerer sig ud af COVID-19 problemer" på [innovationbenchmark.dk](https://innovationbenchmark.dk) analyserer COVID-19s effekt på innovation i virksomhederne.



# Tre ud af fire har mødt barrierer for innovationsprocessen

---

Tre ud af fire virksomheder har peget på barrierer, som har generet dem i deres innovationsprocesser, og 10 procent kommer ovenikøbet på tre eller flere barrierer. Samlet set oplever virksomhederne ikke, at de står over for mange og afgørende barrierer for innovation.

En opdeling af virksomhederne mellem dem, der har været innovative og introduceret nye produkter, og dem, der ikke har været innovative, viser, at de produktinnovative virksomheder i lidt højere grad har mødt barrierer.

# Interview gennemført som telefoninterview

---

Teknologisk Institut har udformet spørgeskemaet, så spørgsmålene matcher dem på [innovationbenchmark.dk](https://innovationbenchmark.dk)

Undersøgelsens population er SMVer inden for fremstillingsindustrien med 5-250 ansatte, der som selskabsform enten er registreret som et A/S, et ApS eller en enkeltmandvirksomhed. Totalpopulationen består af ca. 5.500 virksomheder. De er udvalgt således, at kun hovedselskaber indgår.

Jysk Analyse A/S har på vegne af projektet gennemført interviewene som telefoninterview med direktør, produktionsdirektør, økonomidirektør eller en anden ledende medarbejder, der er beslutningstager i forbindelse med virksomhedens produktion. Der blev gennemført en pilottest, og skemaet blev tilpasset med mindre rettelser.

Vi har i alt kontaktet 3.469 virksomheder og gennemført 1.380 telefoninterview. Det giver en gennemførelsesprocent på 39, hvilket er tilfredsstillende for undersøgelser af denne type og længde.

Telefoninterviewene er gennemført i perioden 7. september til 26. oktober, 2020. Alle telefoninterviews er gennemført ved hjælp af SOPHI, der er et CATI-system udviklet af Jysk Analyse, in-house hos Jysk Analyse med egne uddannede interviewere.

I de tilfælde hvor virksomhederne eller respondenterne var i tvivl om undersøgelsen, blev der afsendt en kort introduktion og lavet en aftale om at ringe op igen.

I de tilfælde hvor der har manglet kontaktnummer, eller det var forkert, er der foretaget manuelle opslag for at finde et korrekt nummer.

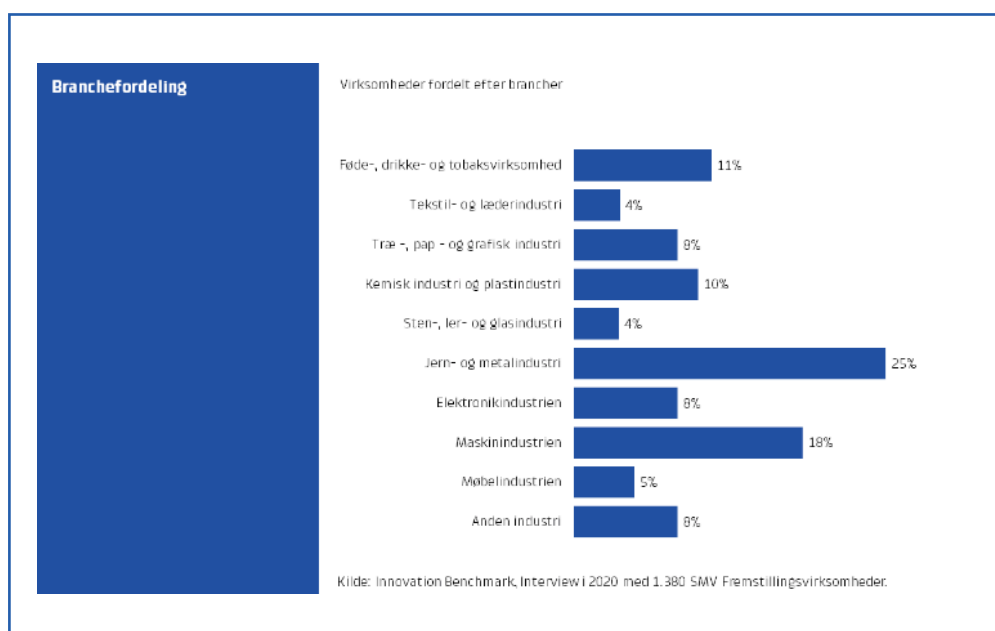
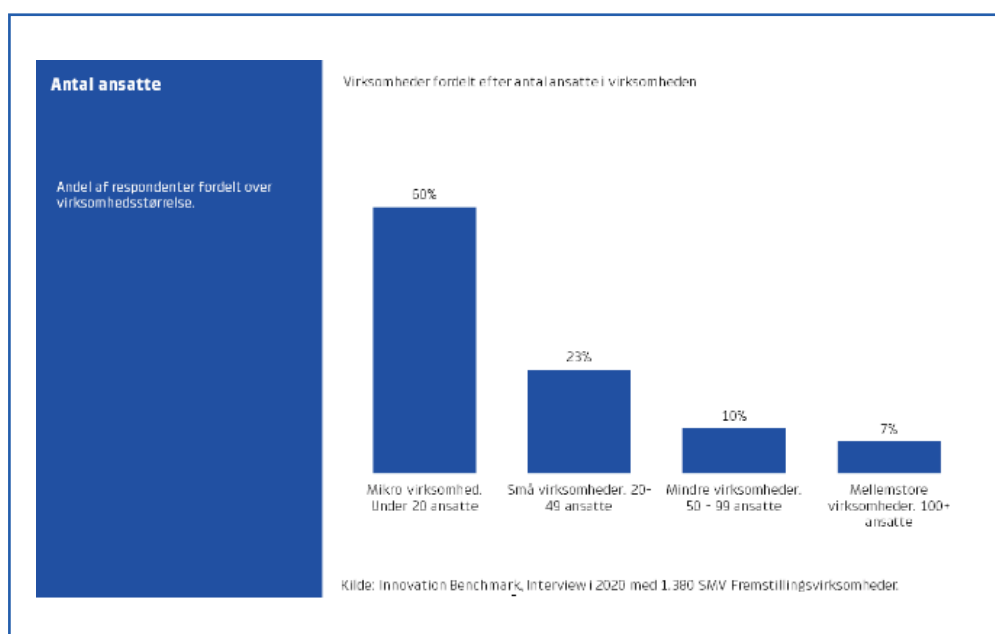
Data er efterfølgende vejret i forhold til antal ansatte inden for grupperne 5-19 ansatte, 20-49 ansatte, 50-99 ansatte og 100 + ansatte.

Svarerne er anonymiserede, og resultaterne anvendes kun i statistiske sammenligninger. På [innovationbenchmark.dk](https://innovationbenchmark.dk) kan enhver virksomhed indtaste egne oplysninger og finde sammenligninger med gennemsnittet for andre virksomheder.

# Virksomhederne bag undersøgelsen

Populationen er SMVer inden for fremstillingsindustrien med 5-250 ansatte, der som selskabsform enten er registreret som et A/S, et ApS eller en enkeltmandvirksomhed. Fordelingen af virksomhederne er repræsentativ, således at der er langt flere mikrovirksomheder

med 5-20 ansatte end mellemstore virksomheder med 100-250 ansatte. Totalpopulationen består af ca. 5.500 virksomheder. De er udvalgt således, at kun hovedselskaber indgår.





## Roller og bidrag

---

### Copenhagen Business School - CBS

CBS har i dette projekt først og fremmest den opgave at skabe det nødvendige datagrundlag, der gør det muligt at lave benchmarking på innovationsaktiviteter samt at udvikle det værktøj, der gør det muligt for den enkelte virksomhed at få en rapport, hvor den kan sammenligne sig med tilsvarende virksomheder i branchen.

Der er i den forbindelse gennemført kvantitative studier af innovation og virksomhedsperformance. Formålet er at skabe ny viden om, hvilke forhold der gør, at nogle virksomheder er innovative, mens andre ikke er; hvilke forhold der gør, at nogle virksomheder er mere innovationsintensive end andre virksomheder samt sammenhængen mellem innovation og virksomhedsperformance.

Værktøjet indeholder en række features, som indebærer, at virksomhedernes ledere og nøglepersoner kan benchmarke innovationsaktiviteter med andre sammenlignelige virksomheder på objektive mål for innovation

Derigennem får de mulighed for at:

- vurdere performanceeffekter af innovationstiltag
- se hvad andre virksomheder har af erfaringer med relevante innovationsaktiviteter
- blive ført videre til relevant innovations-rådgivning.

Værktøjet er derfor integreret i en samlet innovations-plattform med viden, dialogmuligheder, og beskrivelser af erfaringer og anbefalinger til processer og værktøjer.

### Syddansk Universitet - SDU

SDU har sammen med udvalgte virksomheder lavet en række interaktive studier med udvalgte virksomheder. Disse studier har skabt ny viden om innovationsdrivere, innovationsbarrierer, og hvorledes disse afhænger af virksomhedernes erfaring med innovation.

Desuden afdækkes muligheder for at styrke de innovative kompetencer igennem specifikke tiltag omfattende nye innovative former som produkt-relaterede services, strukturering af innovationsprocesser og løft af kompetencer igennem viden. Resultaterne formidles blandt andet gennem cases der er tilgængelige i værktøjet, som du finder på [innovationbenchmark.dk](http://innovationbenchmark.dk).

### Teknologisk Institut

Teknologisk Instituts rolle er at skabe dialog og netværk med de relevante virksomheder og resten af erhvervslivet. Der bliver i løbet af projektet opbygget et netværk med virksomhederne og det øvrige erhvervsliv med to formål for øje.

For det første præsenteres virksomheder for foreløbige versioner af værktøjet samt ny viden tidligt i projektets levetid for at sikre relevans og kvalitet af værktøjet. Derved sikres en feedbackmekanisme mellem værktøj og ny viden på den ene side og erhvervsliv på den anden.

På baggrund af dialogen med virksomhederne laves der analyser, der giver overblik over, hvordan innovation kan fremme vækst. Værktøjet og kommunikation til netværket er integreret i platformen Innovation Benchmark.

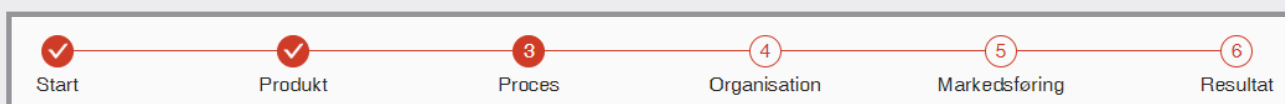
# Dit innovationsbarometer - sådan gør du

Med innovationstesten på innovationbenchmark.dk kan du tage pulsen på innovationsniveauet i din virksomhed på forskellige områder og se, hvordan den klarer sig ift. andre virksomheder. På innovationbenchmark.dk finder du også en række innovationscases, som du kan lade dig inspirere af. Du kan både bruge testen som virksomhed eller hvis du som erhvervsrådgiver, revisor el. lign. rådgiver en fremstillingsvirksomhed.

Er du rådgiver, udgør testen et godt dialogværktøj mellem dig og virksomheden, som kan give anledning til nye perspektiver, betragtninger og ideer i jeres indbyrdes dialog.

Testen giver mulighed for at benchmarke virksomheden op mod andre inden for hhv. produktinnovation, procesinnovation, organisatorisk innovation og markedsføringsinnovation. Det er helt valgfrit, om du vil udfylde alle sektionerne eller blot nogle af dem.

Du navigerer i værktøjet ved hjælp af bjælken i toppen af testen (billede 1), ved at bruge 'Næste'-knappen nederst eller ved at klikke på 'Spring over'. Når hver sektion er færdiggjort vises et flueben i bjælken.



Billede 1: Oversigtsbjælke

## Del 1: Start

Billede 2: Testens startside

Billede 3: Spørgsmål 2 ud af 4 i Start-sektionen.

Til at begynde med bliver du spurgt ind til din vurdering af de fire områder, som testen benchmarker virksomheden på. Her bliver du bedt om at tage stilling til, hvor god virksomheden er på de fire områder (billede 2 og 3). Klik på 'Spring over', hvis du ikke ønsker at besvare disse spørgsmål.

Det er valgfrit, om du vil angive virksomhedens navn og branche samt dit eget navn og rolle. Tryk på 'Næste' for at gå videre til næste del af testen.

## Del 2: Produktinnovation

**Produkter, der er nye på verdensplan** Spring over

Hvor stor en del af virksomhedens omsætningen i dag stammer fra produkter, som er introduceret i de seneste 3 år, og som er nye på verdensplan?

0% Max 100%

**Produkter, der er nye for virksomhedens marked** Spring over

Hvor stor en del af virksomhedens omsætningen i dag stammer fra produkter, som er introduceret i de seneste 3 år, og som er nye på virksomhedens marked men ikke på verdensplan?

0%

**Produkter, der er nye for virksomheden** Spring over

Hvor stor en del af virksomhedens omsætningen i dag stammer fra produkter, som er introduceret i de seneste 3 år, og som er nye for virksomheden, men ikke på markedet generelt?

20%

Billede 4: Nye produkter og teknologier er ofte det første mange tænker på, når de hører ordet 'innovation'. Her bliver du spurgt ind til produktlanceringer de seneste 3 år.

Nu dykker testen ned i hvert enkelt af de fire områder. Denne del omhandler produktinnovationen i virksomheden. Her stilles der spørgsmål til, hvor stor en procentdel af virksomhedens omsætning, der kommer fra nye produkter. Det drejer sig om hhv. produkter, der er nye på verdensplan, produkter, der er nye i branchen og produkter, der er nye for virksomheden (billede 4).

Procenterne i de tre spørgsmål skal til sammen give max 100 % (men må gerne give mindre). Klik på 'Spring over', hvis du ikke ønsker at besvare disse spørgsmål.

Tryk på 'Næste' for at gå videre til næste del af testen.

## Del 3: Procesinnovation

**Fremstilling** Spring over

Hvor stor en del af fremstillings-/bearbejdnings-/behandlingsprocesserne er automatiserede?

- Ingen
- Mindst en proces
- Flere, men under halvdelen af processerne
- Mere end halvdelen, men ikke alle processerne
- Alle processer

Billede 5: I del 3 spørges bl.a. ind til, hvor automatiseret virksomhedens fremstilling er.

Næste sektion omhandler virksomhedens evne til innovation indenfor processer. Der stilles spørgsmål til automation af virksomhedens fremstillings-, paknings- og lagringsprocesser (se eksempel i billede 5).

Klik på 'Spring over', hvis du ikke ønsker at besvare disse spørgsmål.

Tryk på 'Næste' for at gå videre til næste del af testen.



## Del 4: Organisatorisk innovation

**Løsningsansvar** Spring over

Hvem bestemmer hovedsageligt hvordan opgaverne skal udføres (forslag til procesforbedringer, maskinvalg, osv.)?

- Lederen af produktionen bestemmer alt
- Lederen af produktionen bestemmer, men benytter mellemledere
- Samarbejde mellem mellemledere og medarbejdere
- Medarbejderne i produktionen bestemmer hovedsagligt
- Fuld automatisk produktion. Bestemt af afsætningen

Billede 6: Du bliver blandt andet spurgt ind til, hvem der har løsningsansvaret for opgaver i virksomheden.

I denne sektion spørges til, hvordan din virksomhed tænker innovativt ift. selve organisationen. Du bliver spurgt om, hvem beslutningstagerne er i virksomheden, samt hvordan de forskellige roller fordeler sig.

Du spørges ind til løsningsansvar (se billede 6), tidsplanlægning og selv-styrende grupper. Klik på 'Spring over', hvis du ikke ønsker at besvare disse spørgsmål.

Tryk på 'Næste' for at gå videre til næste del af testen.

## Del 5: Markedsføringsinnovation

Det sidste område, der spørges ind til er markedsføringsinnovation og hvorvidt virksomheden innoverer på markedsføringsområdet.

Specifikt spørges der ind til, om virksomheden har introduceret nyt produktdesign, indpakning, markedsføringsstrategier, promovering af produkt, eksponering og prissætning inden for de seneste 3 år (se eksempler i billede 7). Her svarer du blot ja eller nej. Klik på 'Spring over', hvis du ikke ønsker at besvare disse spørgsmål.

Tryk på 'Næste' for at gå videre til næste del af testen.

**Markedsføringsstrategier** Spring over

Introducerede virksomheden i de seneste 3 år nye eller væsentligt ændrede markedsføringsstrategier?

- Ja
- Nej

**Promovering af produkter** Spring over

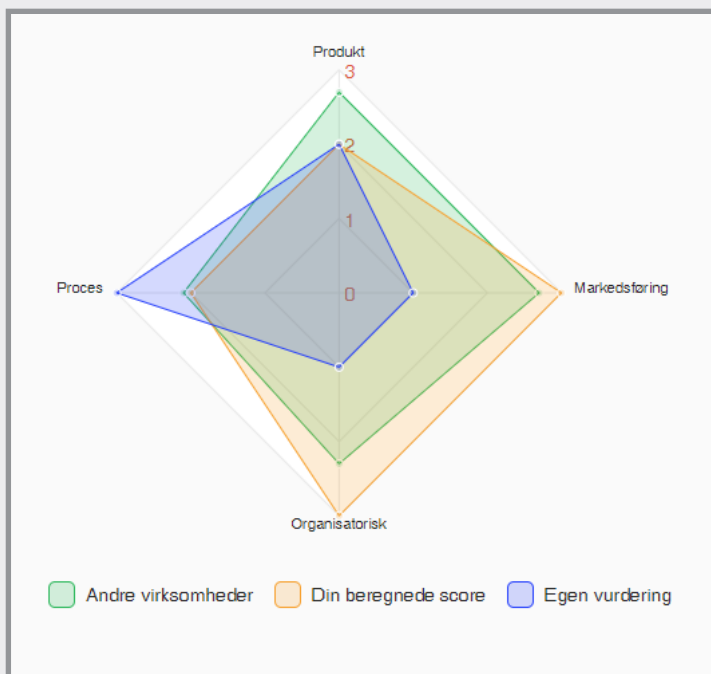
Introducerede virksomheden i de seneste 3 år nye medier/teknikker til promovering af produkter?

- Ja
- Nej

Billede 7: Her spørges du ind til virksomhedens innovationstiltag på marketingområdet.



## Del 6: Resultat



Billede 8: Spider-diagram med dine resultater.

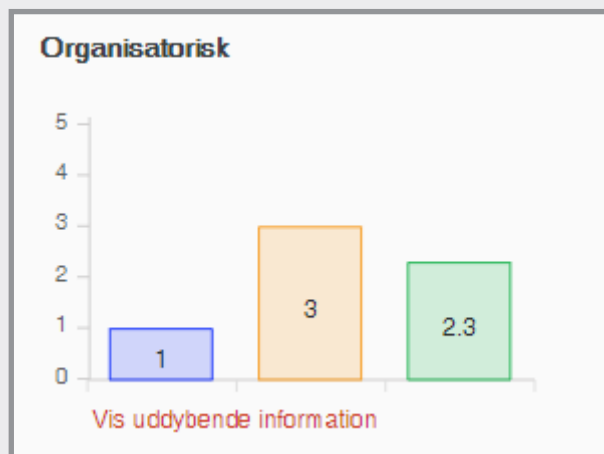
Når du har udfyldt de dele af testen, som du er interesseret i, kommer du til resultatsiden, hvor du øverst får et overblik i form af et spider-diagram (billede 8). 'Egen vurdering' er dine svar fra Start-sektionen og 'Din beregnede score' er et sammenlagt resultat af de resterende sektioner. I eksemplet til venstre klarer virksomheden sig dårligere på produktinnovation end sammenlignelige virksomheder. Samtidig klarer den sig bedre på hhv. markedsføringsinnovation og organisatorisk innovation.

Du får også et resultat for hvert af de fire områder, som testen dækker. For hvert af områderne kan du få et uddybende resultat ved at klikke på 'Vis uddybende information' (billede 9), hvor du kan se dine resultater benchmarket mod andre virksomheder helt ned på spørgsmålsniveau. Her kan du se hvor mange procent af de sammenlignelige virksomheder, der har svaret det samme som dig (billede 10).

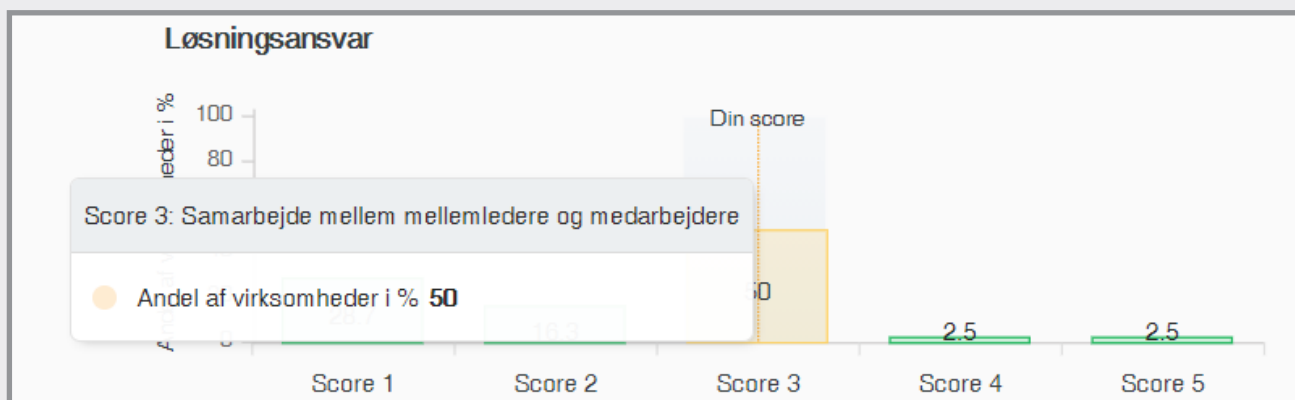
Holder du musen henover en af scorerne kan du se, den svarmulighed, scoren repræsenterer, og hvor mange der har svaret det samme (score 1 er den første svarmulighed - i eksemplet har virksomheden valgt den tredje svarmulighed, så her får den tildelt score 3).

Du har også mulighed for at hente en PDF-rapport med dine resultater.

God fornøjelse med testen! Hvis du har spørgsmål eller kommentarer, kan du henvende dig til en af kontaktpersonerne på [innovationbenchmark.dk](http://innovationbenchmark.dk).

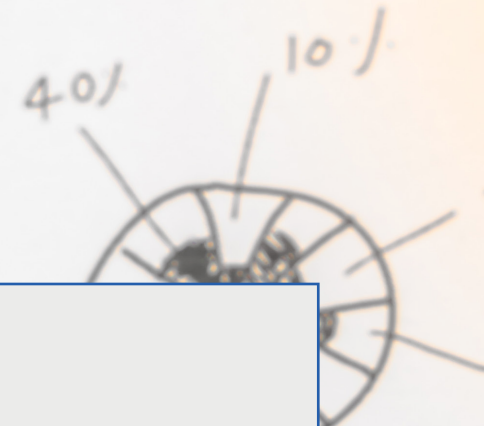
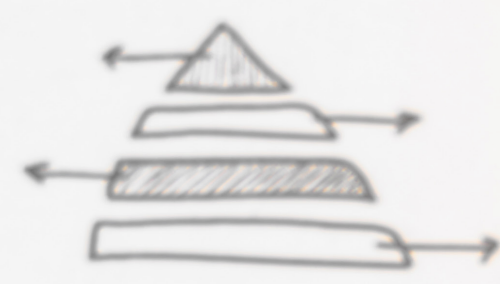


Billede 9: På resultatsiden kan du bl.a. se hvordan du klarer dig for hvert af de fire innovationstyper sammenlignet med andre.



Billede 10: Du kan også se, hvordan du har besvaret de enkelte spørgsmål i testen ift. andre virksomheder.

# Success



Innovation er nødvendig i fremstillingsindustrien. Virksomhedsledere har en hel palet af muligheder for innovation som fx at udvikle nye produkter, nye salgskanaler, nyt design eller nye former for markedsføring. Det er ikke lige til med innovationen, og der er udfordringer, der skal overkommes. I denne analyse undersøges barrierer for innovation gennem nye data fra survey samt case studier fra SDU.

Undersøgelsen er gennemført af Teknologisk Institut, CBS og SDU for Industriens Fond i august – september 2020.

CBS har udviklet et online værktøj til benchmarking af virksomhedens innovation. Værktøjet [innovationbenchmark.dk](https://innovationbenchmark.dk) gør det muligt at måle virksomheden i forhold til konkurrenterne. Læs mere om undersøgelsen og værktøjet.