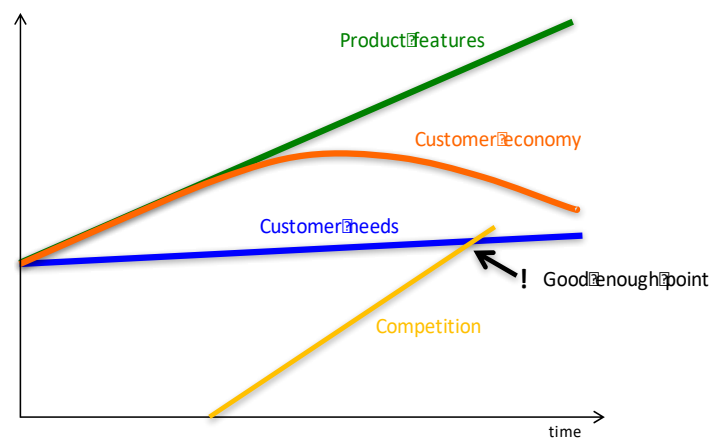


Denne SMART slutrapport er skrevet til Industriens Fond den indeholder fortrolige oplysninger og er ikke publikationsegnet. SMART projektet har resulteret i 2 publicerede rapporter, som der henvises til i det følgende.

Projektets formål og baggrund

Efter krisen i 2008, hvor omkostningerne generelt er under pres, er kundernes fokus i højere grad på at bruge penge på præcis det som giver værdi – og ikke en række yderligere og smarte features, som de blot ikke behøver. Derfor har virksomhederne behov for at udvikle produkter så de tilbyder præcis hvad kunderne efterspørger og til en lavere pris.

Baggrunden for SMART projektet kan bedst forklares med nedenstående illustration:



Traditionelt tilføres features/funktioner (Udvikling skal udvikle = features/funktioner og Salg skal have noget nyt at sælge) hvilket kan lede til at produkterne er blevet relativt dyre og tilbyder en del som kunderne ikke efterspørger. I takt med at konkurrencen fra lavtlønsområder (Kina m.fl.) tilbyder billigere produkter som leverer det kunderne efterspørger er Danske virksomheder blevet presset på deres traditionelle kernemarkeder dvs. Nordeuropa.

Med denne baggrund er SMART projektet startet for at finde innovationsmetoder som kan tilpasses små og mellemstore danske virksomheder og som dermed øger sandsynligheden for en succesfuld produktudvikling med øget konkurrenceevne som resultat.

Flere af de globale konsulentbureauer har som løsning en udviklingstilgang, der har fokus på at udvikle til kundeværdi ("Design to Value")

Metoderne er forskellige, men har en række fælles træk. Den generelle anbefaling er at gennemføre fire skridt i udviklingsprocessen:

- Lære om kundebehov og kundepræferencer i direkte kontakt med kunder
- Analysere de aktuelle løsninger gennemgribende for at forstå, hvad der driver omkostningerne
- Forny løsningerne i en proces, der involverer hele virksomhedens værdikæde
- Verificere de fornyede løsningers værdi og kundeaccept i direkte kontakt med kunderne

Et særligt kendetegn ved Design to Value tilgangen er et tæt samarbejde mellem virksomhedens forskellige afdelinger i udviklingsarbejdet.

SMART projektet har fulgt denne overordnede metode og Kata Fonden har i samarbejde med deltagerne og partnerne udvalgt og tilpasset de anbefalede procesværktøjer for at gøre forløbet organisatorisk og økonomisk overkommeligt for en lille/mellemstor dansk virksomhed. Resultaterne findes i de to publicerede rapport fra projektet.

Projektets forløb og proces

SMART projektets mål var at have 5 deltagende pilotvirksomheder til at gennemføre de udviklede metoder på ét konkret og relevant produkt i deres produktsortiment. Et relevant produkt for SMART forløbet er et produkt som er presset prismæssigt, har nogle år på bagen og som plejer at være en solid salgssucces.

I løbet af projektets forløb har der været 6 pilot virksomheder med, hvoraf nogle gennemførte alle faser og andre udvalgte faser – typisk pga. timing af virksomhedens produktudvikling i forhold til SMART projektets tidsplan og afslutningsfrist. De deltagende virksomheder var: Kverneland, Bramidan, Gram Commercial, JAI, Migatronic samt Wodschow.

Migatronic trak sig tidligt i forløbet pga. økonomiske udfordringer kombineret med organisationsændringer. JAI trak sig midtvejs, da en essentiel underleverandør blev købt af en konkurrent og strategien for produktudviklingen nødvendigvis måtte ændres. Wodschow har deltaget som ”associeret”, dvs. primært delt erfaringer fra et tilsvarende forløb de havde gennemført umiddelbart før SMART projektet startede.

Projektet startede i 2013 med for-fasen, dvs. søgning af virksomheder. I foråret 2014 begyndte processen med de første pilotvirksomheder – de sidste pilotvirksomheder blev startet efter sommer 2014.

Projektet blev drevet af Kata Fonden som projektleder med specialistassistance på udviklingskompetencerne fra:

- SDU (Syddansk Universitet), specielt på kundeinvolvering ved hjælp af ”Tangible methods”

- Redacto/Finn Jørgensen, specielt på produktanalyse og konkurrentanalyse fasen.
- Nne pharmaplan, specielt på idegenerering og konceptudvikling ud fra de foregående faser.
- DTU, til at dokumentere projektmetoderne, resultater samt bidrage aktivt specielt i brainstormingaktiviteterne.

Projektet havde tidsfrist indtil ultimo 2015, men efter aftale med Industriens Fond blev den afsluttende konference rykket til maj 2016.

Projektets resultater

SMART projektets udgangspunkt var at succesen skulle måles på en række parametre. Disse er sammenfattet i nedenstående to skemaer hvor resultaterne er illustreret. Af konkurrencehensyn har virksomhederne ikke ønsket at oplyse konkrete tal, så skemaerne er udtryk for Kata Fondens vurdering for hver virksomhed (dog i de fleste tilfælde baseret på indsigt i tal for virksomhederne). Som skemaerne viser er SMART projektet lykket i forhold til de deltagende pilot virksomheder og alt tyder på at det kan gentages for en bred kreds af små/mellemstore virksomheder.

	Bramidan	GRAM	Kverneland	JAI	Wodschow	Migatronic
Markedsandel kan øges med 10%	✓	✓	✓	✓	✓	-
3 ud af 5 projekter får go	✓	✓	✓	-	✓	-
SMART team deltagere vurderes værdiskabende	✓	✓	✓	✓	-	-
Innovationsressourcer i DK øges med 10%	✓	✓	✓	÷	✓	-

	Bramidan	GRAM	Kverneland	JAI	Wodschow	Migatronic
Prototype – Mock-up	✓	✓		-	✓	-
Prototype – Fysisk	✓		✓	-	✓	-
Defensivt premium produkt	✓	✓	✓	-	✓	-
Offensivt value produkt	✓	✓	✓	-	✓	-
10% lavere omkostninger	✓	✓	✓	-	✓	-
Kunder vurderer produkt højere	✓	?	✓	-	✓	-
15% højere margin	✓	✓	✓	-	✓	-

SMART projektet er blevet godt modtaget hos de deltagende virksomheder og alle udtrykker at de har haft gavn af processerne/værktøjerne som SMART projektet introducerede.

Projektets formidling

SMART projektet skulle formidles via en konference – en lancering – af disse metoder, hvor de primære indlægsholdere var deltagere fra pilotvirksomhederne som præsenterede deres cases. Konferencen blev holdt i Fredericia for at være midt i landet og dermed tilgodese flest mulige virksomheder.

På konferencen deltog ca. 55 personer og de vurderede efterfølgende på en skala fra 1-5, hvor 5 er bedst at både indhold og relevans var scoret til 4,2. 97% af deltagerne tilkendegav at de havde fået ny/brugbar information på seminaret. Disse formidlingsresultater anser vi for at være meget tilfredsstillende.

Som et yderligere tiltag i formidlingen gav vi på seminaret et tilbud om at vi kunne komme til virksomheden for en uddybende workshop hvor vi tog udgangspunkt i den enkelte virksomhed, dens produkter og udfordringer. 10 virksomheder tog imod tilbuddet, som indebar en workshop afholdt på virksomheden af 2-3 timers varighed – disse blev afholdt i perioden juni til september 2016.

Workshops med måske interesserede virksomheder.

SMART workshops blev gennemført hos 8 virksomheder. Dermed har vi gennemført de workshops, som var ønsket – to meldte fra undervejs.

Vi havde på forhånd åbnet for muligheden for en uddybende analyse af virksomhedens produktportefølje men efter dialog med de første virksomheder skiftede vi fokus, da

virksomhedernes primære interesse var at få spredt SMART metoder og forståelse for denne måde at udvikle produkter på til kollegaer hjemme i virksomheden. Dermed blev scopet egentlig en præsentation som på lanceringsseminaret blot med dialog og spørgsmål tilpasset den enkelte virksomhed. Deltagerkredsen har typisk været den øverste ledelse evt. suppleret med flere fra udvikling eller andre relevante funktioner.

Vores vurdering er at indtil nu har der været meget stor tilfredshed med disse workshops og det budskab projektet bringer. Samtlige virksomheder tilkendegav interesse, hvis der blev startet et SMART II forløb, hvilket var en del af den oprindelige ide med SMART projektet, altså at få lov at gennemføre et sådant SMART forløb med støtte fra Kata Fonden. Spørgsmålet er blevet rejst ved alle workshops og vi er blevet spurgt: "Hvad så nu?" Denne mulighed er ikke længere aktuell så vi må glædes over et solidt dokumentationsmateriale over SMART projektet:

- En "booklet" som præsenterer hele projektet i hovedtræk
- En "Manual" som uddyber de konkrete værktøjer og med skabeloner, så evt. interesserede direkte kan tage det i anvendelse.

Samfundsmæssig effekt

SMART projektet har demonstreret at det er muligt at øge konkurrenceevnen hos pilotvirksomhederne, dog kun for ét produkt, men set i det store perspektiv vil en bred anvendelse kunne øge konkurrenceevnen for små og mellemstore danske virksomheder. Dog er det projektets konklusion at langt de fleste virksomheder har brug for en "fødselshjælper", en facilitator til at holde fokus (fart og retning) for at sikre succesfuld implementering. Alternativt er det let at springe over, eks. konkurrentanalysen, for "dem kender vi" – men projektet viste at der lå megen gemt viden i at dykke ned i bl.a. konkurrentprodukter.

Så SMART projektet konkluderer at mange virksomheder kan have gavn af disse processer og denne tilgang til produktudvikling og "produktrenovering" i deres søgen efter at stå stærkere i konkurrencen fra lavtlønsområder.

Økonomi

I Bilag 1 er vist økonomioversigt for SMART projektet.

Kommentarer til økonomiafvigelse:

At forbrugte timer hos KF er højere en budgetteret er der to væsentlige årsager til:

- I budgettet var der ikke planlagt med ekstern formidling – hele modningsfasen som skulle munde ud i materiale/rapporter osv. var en del af et evt. SMART II. Konkret blev der udarbejdet to rapporter (En manual og en Booklet) af høj kvalitet som trak en del ekstra ressourcer efter løbende aftale med IF (Lars).

- Afholdelse af workshops var ikke budgetteret og dermed er alle omkostninger til disse forløb en afvigelse i forhold til budget.

Mindre totalforbrug end budgetteret:

- Da der ikke var 5 virksomheder som gennemførte alle faser i SMART projektet, blev indsatsen og dermed konsulentbetalingen justeret tilsvarende, så vi holdte de aftalte – ligeledes i en løbende dialog med IF (Lars)

Med venlig hilsen

Peer Juel Rasmussen

Projektleder, Kata Fonden.

Indsats og effektforhold til SMART projektet

Input	Aktiviteter	Output	Outcome	Impact
<p>Mange danske SME oplever et pres på konkurrenceevnen efter krisen i 2008.</p>	<p>Pilotprojekt over 1,5 år samarbejde med virksomheder til at udvikle og verificere en relevant udviklingsmetode.</p>	<p>Projektet har udviklet to publikationer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Booklet, som beskriver processen og metoderne overordnet. • Manual, som beskriver værktøjerne mere specifikt. 	<p>Spredningsaktiviteter: Resultaterne og processen præsenteret på et seminar i Fredericia medio 2016, hvor 55-60 personer deltog.</p>	<p>Omsættelse af kun et produkt der ikke livlønsmåttet involverede virksomheder har styrket deres konkurrenceevne.</p>
<p>Oftere er det tab af markedsandele på de nære markeder (Nordeuropa).</p>	<p>Samarbejde med:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDU • Redacto • nne pharmaplan • DTU 	<p>Generelle resultater:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markedsandele: +10% • Projekt vurderet værdiskabende • Innovation i DK øget med 10% • Fremstilling af prototyper løbet af projektet • Produktkost: -10%+ • Kundevurdering positiv □ Margin: -15%+ 	<p>Siden er afholdt to workshops hos interesserede virksomheder typisk deltog de seminar og ville gerne dele denne viden til en bredere kreds egen virksomhed.</p>	<p>Skaleret kunne man øge konkurrenceevnen generelt i dansk industri med op til 10-20% ved hjælp af tiltag som SMART projektet</p>
<p>Projektet har en økonomisk ramme på 5 mio. DKK til at udvikle en innovationsmetode tilpasset SME'er i Danmark</p>	<p>Design relevant udviklingsmetode som fokuserer på de essentielle kundekrav og dermed produktfeatures.</p>			<p>Dokumentation af projektets konklusion at der er brug for "fødselshjælp" til virksomhederne for at få den fulde effekt, altså en facilitator/indpisker som holder fokus.</p>
	<p>Konkret udvikle prototyper i samarbejde med pilotvirksomhederne i løbet af SMART projektforløbet.</p>			

