A man in a dark suit and glasses is shown in profile, talking on a white mobile phone. He is standing in front of a large window with a view of a city skyline. The lighting is bright and natural, suggesting daytime. A semi-transparent white box is overlaid on the image, containing text.

VIRKSOMHEDSLEDERE, DER VIL,  
KAN OG TØR, SKABER SUCCES-  
FULDE VIRKSOMHEDER

---

INNOVATION: MÅL DIG SELV - KEND DINE KONKURRENTER

# Indhold

---

## Titel

Virksomhedsledere, der vil, kan og tør, skaber succesfulde virksomheder

## Udarbejdet af

Teknologisk Institut  
Gregersensvej 1  
2630 Taastrup  
Produktion og Innovation

## Forfattere

Stig Yding Sørensen, Leif Henrik Jakobsen, Randi Åkerman

## Foto

Teknologisk Institut  
Pixabay

## Layout og opsætning

Sine Kølvråa Bach

## 2021

Undersøgelsen er et led i projektet Innovation Benchmark som gennemføres af Teknologisk Institut, Produktion og Innovation [TI] Copenhagen Business School, Økonomisk Institut, Center for Innovation [CBS] Syddansk Universitet, Center for Integrerende Innovationsledelse [SDU]. Projektet er støttet af Industriens Fond. Se <https://innovationbenchmark.dk/> og <https://www.industriensfond.dk/CFI>

**INDUSTRIENS FOND**  
FREMME DANSK KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation



**CBS** COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN

**SDU**

**TEKNOLOGISK INSTITUT**

## Forord

Innovation er en nødvendighed 4

## Introduktion

Virksomhedsledere, der vil, kan og tør, skaber succesfulde virksomheder 6

## Innovationsanalyse

Over halvdelen af fremstillingsvirksomhederne er villige til at løbe en risiko for innovation 8  
Risikoen kan ofte betale sig 9  
Risikovillige virksomhedsledere findes i alle brancher 11  
Risikovillige virksomhedsledere er oftere innovative 13  
Viden om konkurrenterne er en fordel 14  
Risikovillige og ambitiøse virksomheder er mere innovative 17  
Hver femte virksomhed har ledere, der vil, kan og tør 18  
Virksomheder, der vil, kan og tør, har succes 21

## Om virksomhederne

Virksomhederne bag undersøgelsen 22

## Om undersøgelsen

Interview gennemført som telefoninterview 26

## Partnere bag undersøgelsen

Roller og bidrag 27

## Innovationbenchmark.dk - sådan gør du

28

# 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 hænger 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!

**Industriens Fond**



# Virksomhedsledere, der vil, kan og tør, skaber succesfulde virksomheder

At være ambitiøs, innovativ og risikovillig er nøgleegenskaber hos virksomhedsledelser, der vil skabe vækst. Virksomhedsledere, der vil vækst, må kunne gennemføre innovation – skabe nye kommercielle løsninger – og turde tage en risiko. Lederne i omtrent hver fjerde virksomhed har alle tre egenskaber: de vil, kan og tør. Disse virksomhedsledere står oftere i spidsen for virksomheder, som i forhold til andre virksomheder er markedsledende og internationale. De findes i alle brancher. Undersøgelsen viser også, at villigheden til at løbe en risiko stiger, hvis blot der er en lille ændring i viden om konkurrenternes prioriteringer.

Det viser interviews med ledere for 826 fremstillingsvirksomheder i Danmark med 5 – 250 ansatte.

## Risikovillighed betaler sig som hovedregel

Lyst til at prøve at skabe innovation er en vigtig drivkraft for virksomheder, men 57 procent af de interviewede virksomheder har af og til eller oftere løbet en betydelig risiko for at udvikle fx nye produkter, processer eller markeder. Det betaler sig i hovedreglen at løbe en risiko og blot seks procent melder, at de som hovedregel taber penge på innovation. Villighed til innovation og risikovillighed hænger således sammen, og de, der er klar til at løbe en risiko, er klart mere innovative end andre virksomheder.

## Viden øger risikovillighed

Der er forbundet usikkerhed med at løbe en risiko. Ellers var det ikke en risiko. Virksomheder, der mangler viden om konkurrenternes strategiske beslutninger er ikke så ofte risikovillige, men det skifter markant, blot vidensniveauet stiger fra "ingen viden" til "begrænset viden". Derfor kan der være ganske stor innovationseffekt i, at virksomhederne får lidt bedre indsigt i, hvordan andre i samme branche tænker.

## Ambition giver risikovillighed

Ambitioner om at skabe vækst for virksomheden hænger også sammen med risikovillighed. Således

er 55 procent af de ambitiøse virksomhedsledere villige til at løbe en betydelig risiko for at skabe nyt, sammenlignet med blot 33 procent af de mindre ambitiøse virksomhedsledere. Risikovillige og ambitiøse virksomhedsledere er markant mere innovative end andre.

## Vil, kan og tør vinder

Virksomheder, der vil vækst, kan innovation og tør tage en risiko er markant oftere markedsledende i Danmark og i udlandet, og virksomhederne er også markant oftere internationalt orienterede end de virksomheder, som hverken vil, kan eller tør tage en risiko.

I dette notat præsenterer vi nogle af hovedresultaterne af undersøgelsen. Ved at læse notatet kan du som virksomhedsleder også få inspiration til at læse dine egne resultater ved brug af værktøjet innovationbenchmark.dk.

Undersøgelsens resultater anvendes til at udvikle dette værktøj, hvor virksomheder kan måle deres innovationsevne i forhold til konkurrenterne. Virksomhedsledere har her et værktøj, hvor de kan måle om deres virksomhed holder trit med konkurrenterne og anviser veje, hvor de kan styrke deres indsats. Det kan i sig selv være med til at løfte vidensniveauet – og dermed modet til at løbe en risiko og skabe innovation.

## HVAD ER INNOVATION?

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

For virksomheder resulterer innovation ofte i nye produkter eller services, som kan sælges. Men innovation kan også komme til udtryk i nye måder at sælge eller markedsføre sig på – eller måske bare i form af en ny emballage/ indpakning, som sælger produktet bedre.

Innovation kan også 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.

## INNOVATIVE DANSKE FREMSTILLINGSVIRKSOMHEDER

Det at skabe værdi ved at finde på noget nyt, fx produkter eller en ny måde at markedsføre sig på, er afgørende på et konkurrencepræget marked. Innovative virksomheder har de bedste forudsætninger for at udvikle sig, vækste eller bare fastholde deres markedsposition.

## OM UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen er gennemført i august – september 2019 som led i et forskningsprojekt støttet af Industriens Fond.

Copenhagen Business School (CBS) har udviklet et online værktøj til benchmarking af virksomhedens innovation, Syddansk Universitet (SDU) undersøger innovationsprocesserne i mindre virksomheder, og Teknologisk Institut skaber kontakt til den brede vifte af små og store virksomheder i Danmark.

Se mere på [innovationbenchmark.dk/](http://innovationbenchmark.dk/)

# Over halvdelen af fremstillingsvirksomhederne er villige til at løbe en risiko for innovation

57 procent af lederne i fremstillingsvirksomhederne svarer, at de i de seneste fem år har løbet en betydelig risiko for at udvikle virksomheden, fx i forbindelse med udvikling af nye produkter, nye services, nye processer, eller opdyrkning af nye markeder. Andelen af virksomhedsledere med meget høj risikovillighed er mindre end dem som blot af og til eller en enkelt gang har løbet en risiko. Heroverfor står, at 39 procent af lederne tilkendegiver, at de aldrig har løbet en betydelig risiko.

Innovation er at finde på noget nyt, der kan skabe værdi. Markedet kan være uforudsigeligt, hvorfor risikovillighed bliver indlejret i innovation. Hvis

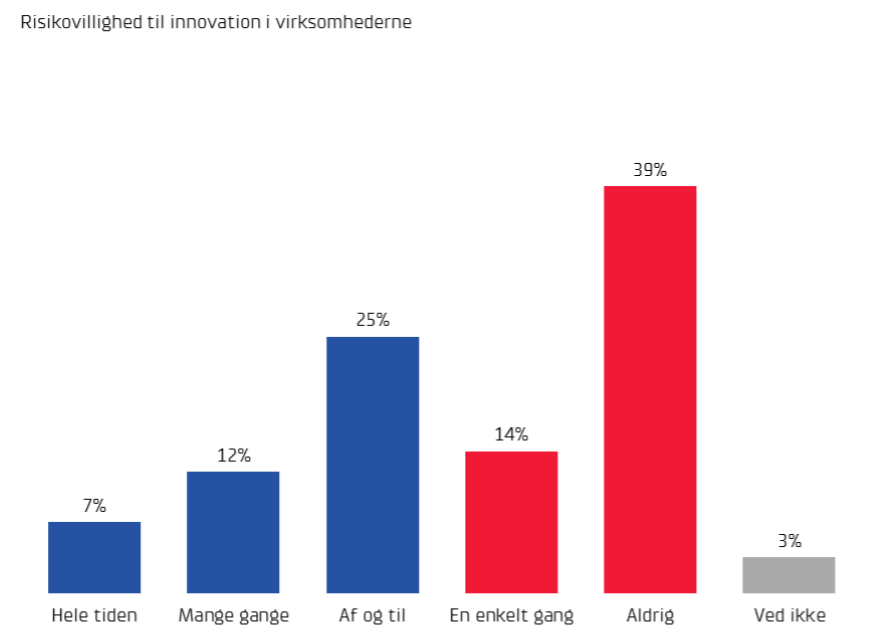
der skal ske noget nyt, må en virksomhedsleder vove sig "ud på isen", hvor man ikke kan være sikker på, om det vil bære. Der er ingen garanti for, at en udviklingsproces vil føre til noget nyt. Vil man finde ud af det, må man løbe en risiko. Der er heller ikke garanti for, at det nye vil skabe værdi for markedet. Og igen: Vil man finde ud af det, må man løbe en risiko.

Der er forskellige grader af risiko og enkle forbedringer kræver måske blot en lille investering og risikoen kan begrænse sig til et lille tab, hvis det ikke skaber værdi for markedet. Mange andre innovationsprojekter kræver en større satsning og dermed også en mere betydelig risiko.

**Figur 1. Fire ud af ti virksomheder er klar til at løbe en risiko for innovation**

**Innovationsrisiko**

Spørgsmål:  
Hvor ofte har virksomheden løbet en betydelig risiko for at kunne udvikle virksomheden de sidste 5 år, for eksempel i forbindelse med nye produkter, nye services, nye processer, eller opdyrkning af nye markeder?



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

# Risikoen kan ofte betale sig

Næsten halvdelen af de virksomhedsledere, som af og til eller oftere løber en risiko i forbindelse med innovation, har som hovedregel tjent penge på deres beslutninger. Den anden halvdel har mere blandede erfaringer, da de både kan have tjent og tabt penge på usikre beslutninger om innovation, men det er kun 6 pct., der som hovedregel har tabt penge på usikre beslutninger om innovation.

En satsning på innovation er ingen garanti for, at der er gevinst, og der kan være tab. Men som hovedregel har de risikovillige virksomheder positive erfaringer med innovation.

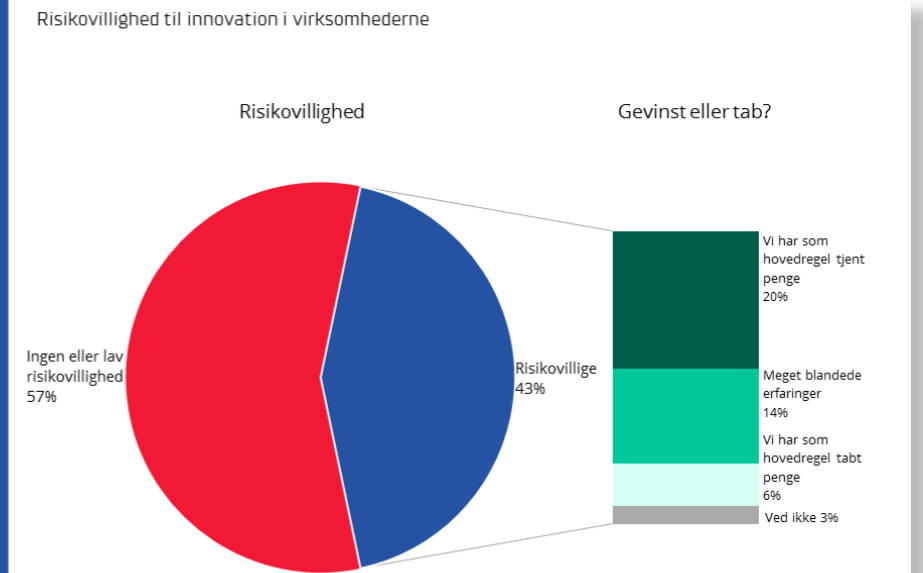
**Figur 2. Hver anden virksomhed tjener penge på at løbe en risiko**

**Spørgsmål om risikovillighed:**

Hvor ofte har virksomheden løbet en betydelig risiko for at kunne udvikle virksomheden de sidste 5 år, for eksempel i forbindelse med nye produkter, nye services, nye processer, eller opdyrkning af nye markeder?

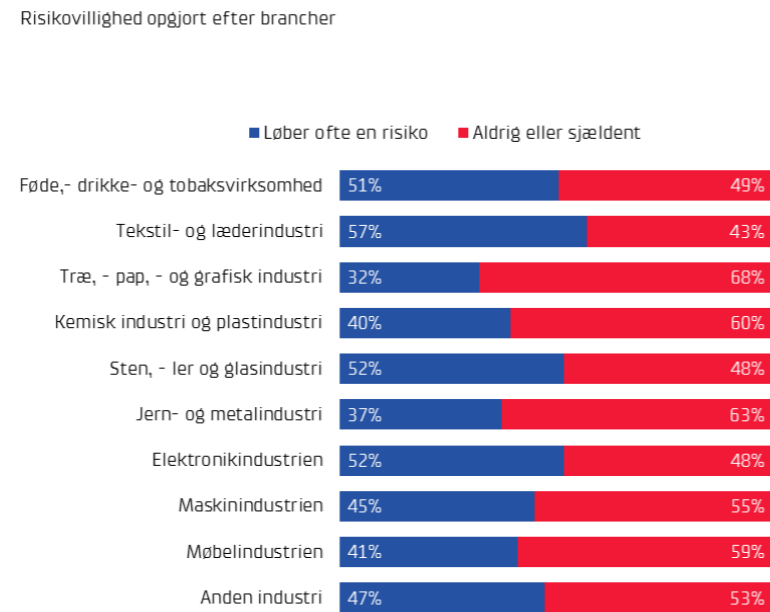
**Spørgsmål om gevinst eller tab:**

Har I som hovedregel tjent flere penge eller har I tabt penge på sådanne usikre beslutninger?



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

Figur 3. Risikovilligheden er størst i modebranchen



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

## Risikovillige virksomhedsledere findes i alle brancher

Der er risikovillige virksomhedsledere i alle brancher. Men der er i nogen grad forskel på, hvor ofte det kan være nødvendigt at løbe en risiko. Meget afgøres givetvis af indstilling og erfaring hos virksomhedens ledelse, men vilkår i branchen kan også have betydning.

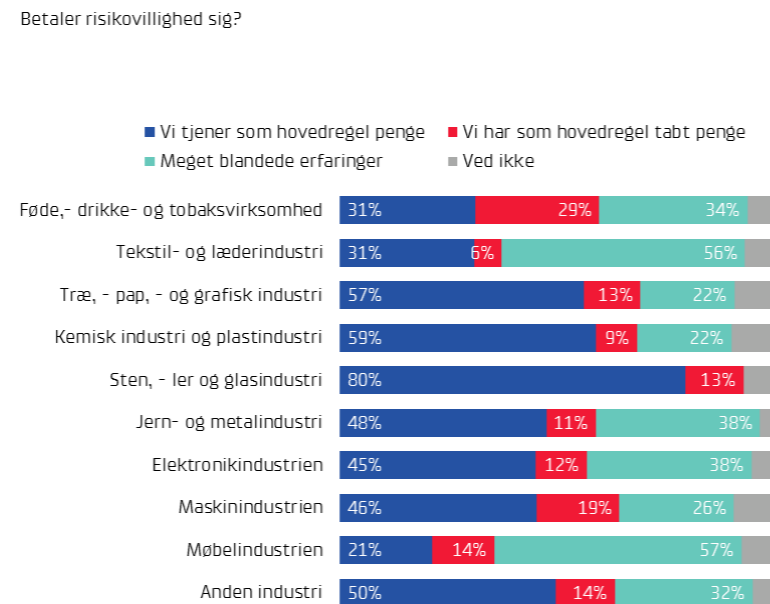
Forskelle i teknologi, konkurrencevilkår, produkternes karakter mv. spiller naturligvis ind på, hvordan virksomheden prioriterer. Fx tager 57 procent af tekstil- og læderindustriens virksomheder af og til eller oftere en risiko. Det er industrier, der er tæt forbundne med mode, og hvor nye produkter udvikles og produceres før de markedsføres og sælges i butikkerne. Sæson og mode skifter hurtigt, hvorfor den forretningsmæssige cyklus er kort. I træ-, pap- og grafisk industri er forholdene nærmest omvendte. Her løber kun 32 procent af virksomhederne af og til eller oftere en risiko. For nogle brancher er planlægningshorisonten således

længere, omfanget af investeringen mindre eller efterspørgslen måske lettere at forudsæ – eller også indebærer de chancer, virksomhederne tager bare en mindre betydende risiko.

Heller ikke gevinsten ved at tage en risiko ser ikke ud til at være ligeligt fordelt mellem brancher. Selvom virksomhedsledere i tekstil- og læderindustrien, altså en stor del af modebranchen, ofte skal træffe beslutninger om innovation, hvor risikoen er betydelig, så er erfaringen med gevinsten også blandet men ikke entydigt et tab. Det er en branche med tab og indtjening på gynger og karruseller. Hos fx teglværker og glasværker i sten-, ler-, og glasindustrien løber virksomhederne også en risiko, men har i langt højere grad positive erfaringer med afkastet. Bemærk i øvrigt, at med 826 svar til fordeling på 10 brancher er brancheforskellene ikke så markante, at de er statistisk signifikante.



Figur 4. Som hovedregel taber modebranchen på at være risikovillig



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 360 risikovillige fremstillingsvirksomheder.

Spørgsmål om gevinst eller tab:

Har I som hovedregel tjent flere penge eller har I tabt penge på sådanne usikre beslutninger?

**Figur 5. Innovative danske fremstillingsvirksomheder**

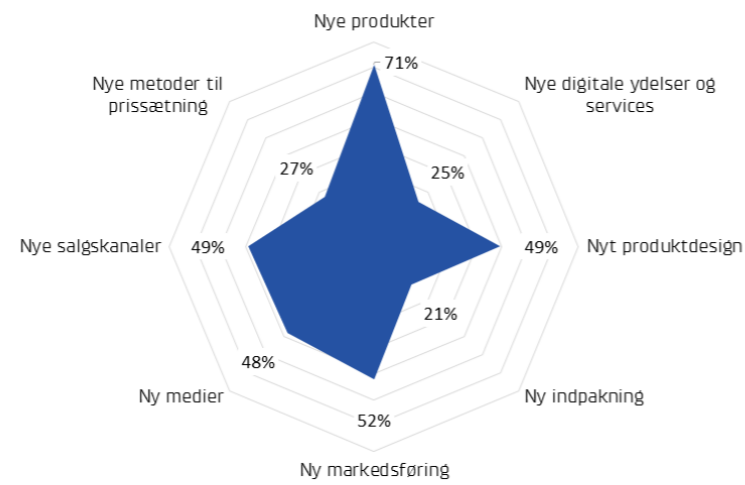
Figuren viser, hvordan virksomhederne, der er innovative, prioriterer deres udvikling.

71 procent har omsætning fra produkter de har fået på markedet inden for de sidste 3 år.

25 procent har udviklet nye digitale ydelser og services.

49 procent har lavet nyt produktdesign.

Innovationsprofilen for fremstillingsvirksomheder



Kilde: Innovation Benchmark, interview med 826 fremstillingsvirksomheder.

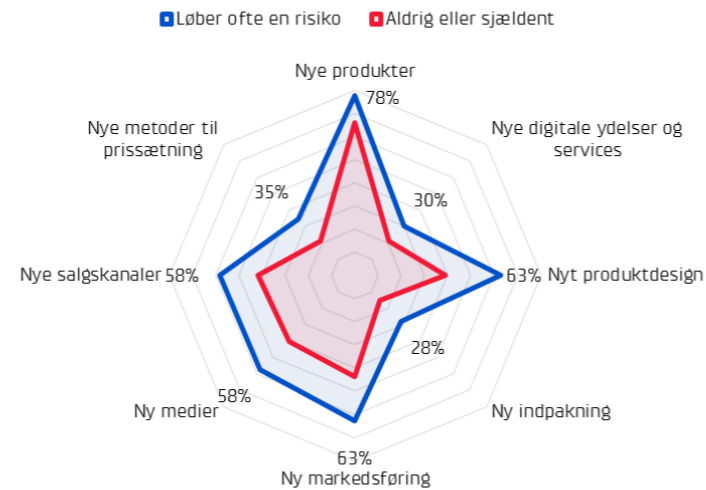
**Figur 6. Risikovillige danske fremstillingsvirksomheder er mere innovative**

Figuren viser, hvordan virksomhederne er innovative.

Den blå profil repræsenterer de risikovillige virksomheder, den røde profil de mindre risikovillige virksomheder.

Risikovillige virksomheder er på alle områder mere innovative end mindre risikovillige virksomheder.

Innovationsprofilen for fremstillingsvirksomheder for hhv. risikovillige og mindre risikovillige virksomheder



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

## Risikovillige virksomhedsledere er oftere innovative

Virksomhedsledere, der er klar til at løbe en betydelig risiko for at kunne udvikle virksomheden i forbindelse med nye produkter, nye services, nye processer, eller opdyrkning af nye markeder, er også markant mere innovative end virksomhedsledere, der nødtigt tager en risiko.

Der kan være andre faktorer, der har betydning for, om en virksomhed giver sig i kast med innovation. Men uanset typen af innovation gælder det, at

virksomhedsledere, der tør tage chancen, betydeligt oftere er i gang med at udvikle nye produkter, services etc.

F.eks. er det 78 procent af de risikovillige virksomhedsledere, som har udviklet nye produkter – mens det blot er 66 procent af de mindre risikovillige. 63 procent af de risikovillige virksomhedsledere har udviklet nye produktdesigns, mens det samme er tilfældet for 39 procent af de mindre risikovillige.



# Viden om konkurrenterne er en fordel

Virksomheder, der handler i blinde, er mere forsigtige med at løbe en risiko ved investering i udvikling af nye produkter, nye services, nye processer, eller opdyrkning af nye markeder. Viden om konkurrenterne øger sandsynligheden for en succesfuld investering, hvor de tjener penge fremfor for at tabe penge.

Blandt virksomheder med viden om konkurrenterne, selv i begrænset omfang, løber 45 – 47 procent af og til eller oftere en betydelig risiko for at udvikle nye produkter, services el.lign. Hvis virksomhederne ingen viden har, så er det 29 procent, som er klar til at løbe en risiko. For virksomheder, der har meget viden, er det 52 procent, der har tjent penge på

at tage en chance, mens det er 43 procent blandt de virksomheder, som ikke ved noget om deres konkurrenters prioriteringer.

Det er forståeligt, at virksomhedsledere, som ikke har viden om deres konkurrenter, er mere tilbageholdende med investering i innovation. Men det er samtidig bemærkelsesværdigt, at selv en lille ændring i vidensniveauet kan føre til, at virksomhedslederne træffer beslutninger om at løbe risikoen. Der er ikke garanti for, at innovation fører til mere indtjening, men erfaringerne er overvejende gode, så grundlæggende er innovation en forudsætning for vækst og udvikling.

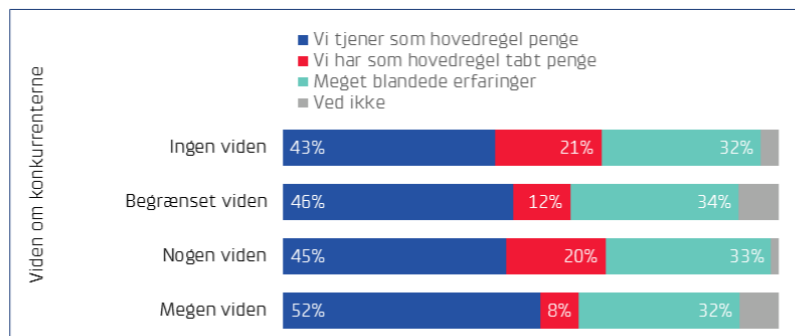
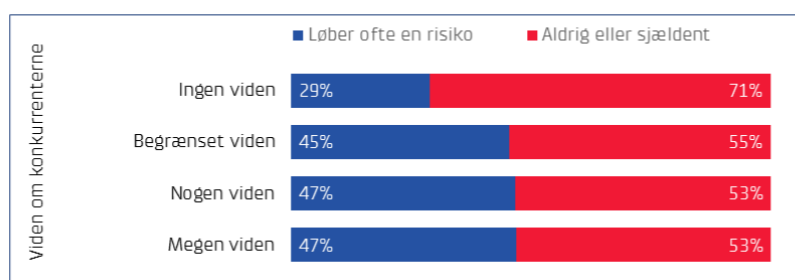
**Figur 7. Viden om konkurrenter øger risikovillighed og giver oftere gevinst**

**Spørgsmål om konkurrenter:**  
Hvor god er jeres viden om jeres konkurrenters strategiske beslutninger om udvikling af nye produkter eller processer?

**Spørgsmål om risikovillighed:**  
Hvor ofte har virksomheden løbet en betydelig risiko for at kunne udvikle virksomheden de sidste 5 år, for eksempel i forbindelse med nye produkter, nye services, nye processer, eller opdyrkning af nye markeder?

**Spørgsmål om gevinst eller tab:**  
Har I som hovedregel tjent flere penge eller har I tabt penge på sådanne usikre beslutninger?

Risikovillighed efter viden om konkurrenter



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.





**Figur 8. Risikovillighed findes oftest hos ambitiøse, markedsledende og internationale virksomheder**

Spørgsmål om risikovillighed:

Hvor ofte har virksomheden løbet en betydelig risiko for at kunne udvikle virksomheden de sidste 5 år, for eksempel i forbindelse med nye produkter, nye services, nye processer, eller opdyrkning af nye markeder?

**Markedsledende**

Virksomheder, der opfatter sig som markedsledende i Danmark eller i udlandet

**Ambitiøse**

Virksomheder med ambition om større vækst end andre i branchen

**Internationale**

Internationale virksomheder omsætter mere end 10 procent i udlandet, har medarbejdere i udlandet eller er markedsledende i udlandet

Profil af risikovillige virksomheder



**Markedsledende virksomheder løber oftere en risiko**  
45 procent af de markedsledende løber en risiko mod 40 procent af de ikke-markedsledende virksomheder.



**Ambitiøse virksomheder løber oftere en risiko**  
55 procent af de ambitiøse løber en risiko mod 33 procent af de mindre ambitiøse virksomheder.



**Internationalt orienterede virksomheder løber oftere en risiko**  
47 procent af de internationalt orienterede løber en risiko, mod 35 procent af hjemmemarkedsvirksomhederne.

Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

## Risikovillige og ambitiøse virksomheder er mere innovative

Andelen af virksomhedsledere, som er parate til at løbe en risiko med innovation, er højest blandt ambitiøse virksomheder, som vil vækste mere end andre i samme branche. Risikovilligheden er også højere hos virksomhedsledere, hvis virksomhed er markedsledende i Danmark eller i udlandet. Og risikovilligheden er højere blandt virksomheder, der er internationalt orienterede end blandt virksomheder, som kun er på hjemmemarkedet.

I den sidste figur er det vist, hvordan risikovillige og ambitiøse virksomhedsledere også er mere fokuseret på innovation, ikke mindst når det gælder metoder til at komme ud i markedet. Det er et slående "bevis" på at produktudvikling i sig selv ikke er den drivende kraft for succes, men at evnen til at adressere markedet også er ganske afgørende. Og det er åbenbart her, de risikovillige og ambitiøse virksomhedsledere evner at vove pelsen.

**Figur 9. Risikovillige og ambitiøse fremstillingsvirksomheder er mere innovative**

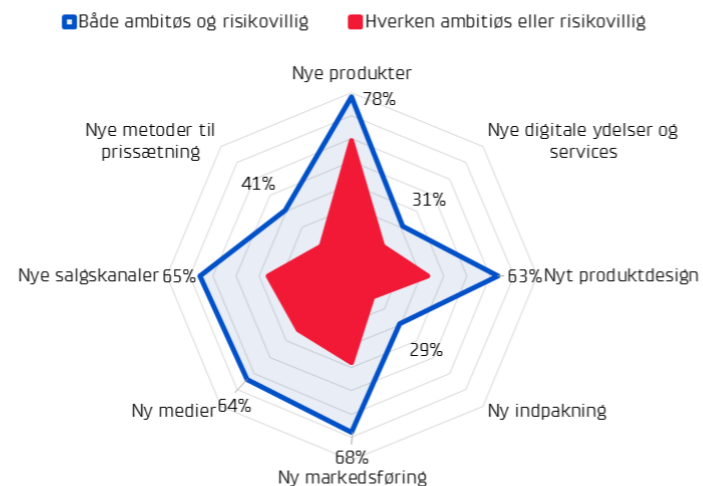
Figuren viser, hvordan virksomhederne er innovative.

Den blå profil repræsenterer de risikovillige og ambitiøse virksomheder.

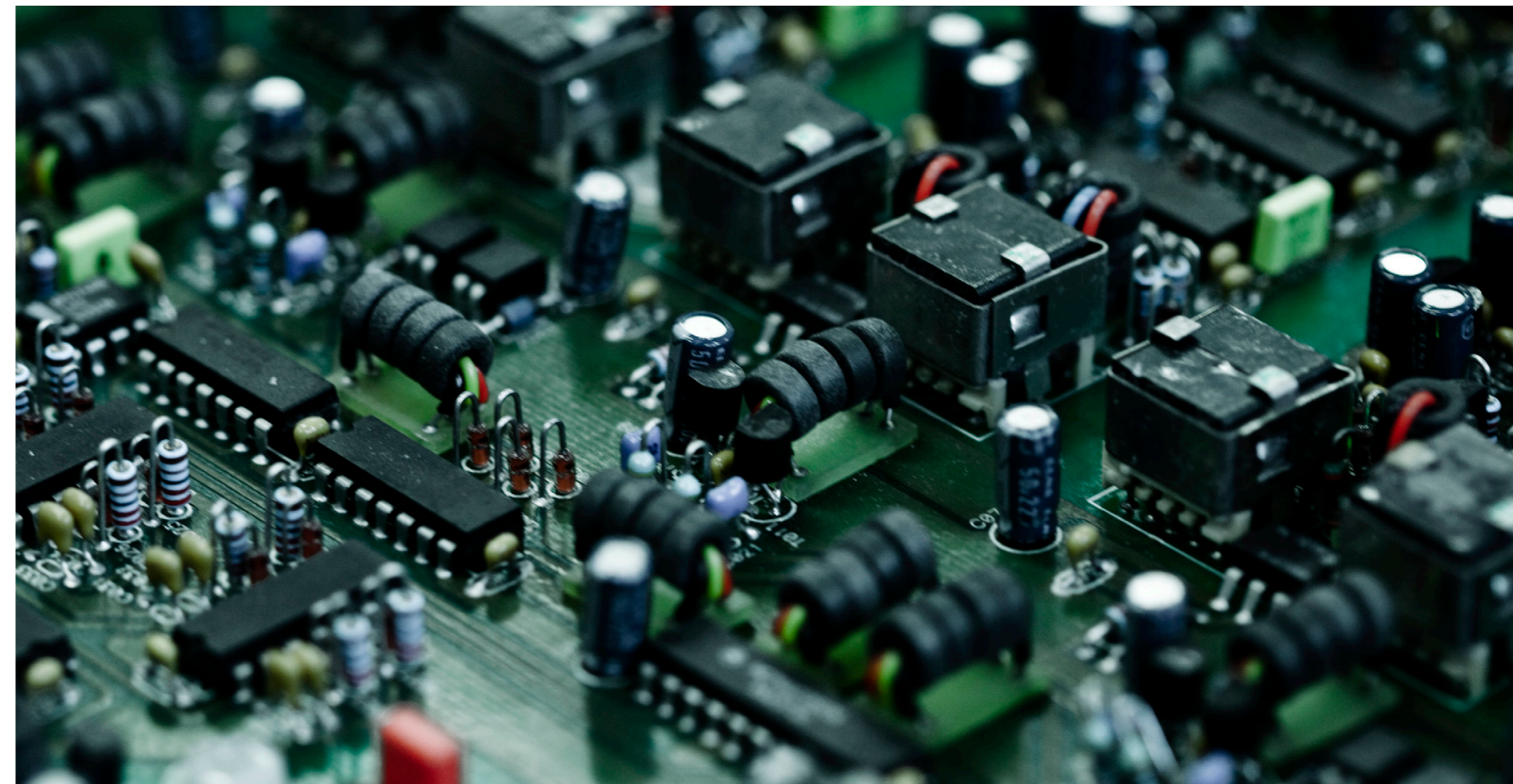
Den røde profil de mindre ambitiøse og mindre risikovillige virksomheder.

Risikovillige virksomheder er på alle områder mere innovative end mindre risikovillige virksomheder.

Innovationsprofilen for fremstillingsvirksomheder for risikovillige og ambitiøse virksomheder



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.



# Hver femte virksomhed har ledere, der kan, vil og tør

Blandt de interviewede virksomheder er det 85 procent af virksomhedslederne, som satser på en eller anden form for innovation. Knap halvdelen er tillige så ambitiøse, at de ønsker en vækst, der er større end andre i branchen og lidt mere end fire ud af ti er risikovillige. De tre egenskaber kan

samles under overskriften vil (ambitioner), kan (innovation) og tør (risikovillighed). Det er tre kerneegenskaber hos virksomhedernes ledere, og i hver fjerde virksomhed er der ledere, som både vil, kan og tør. Ledere som vil, kan og tør findes i alle brancher.

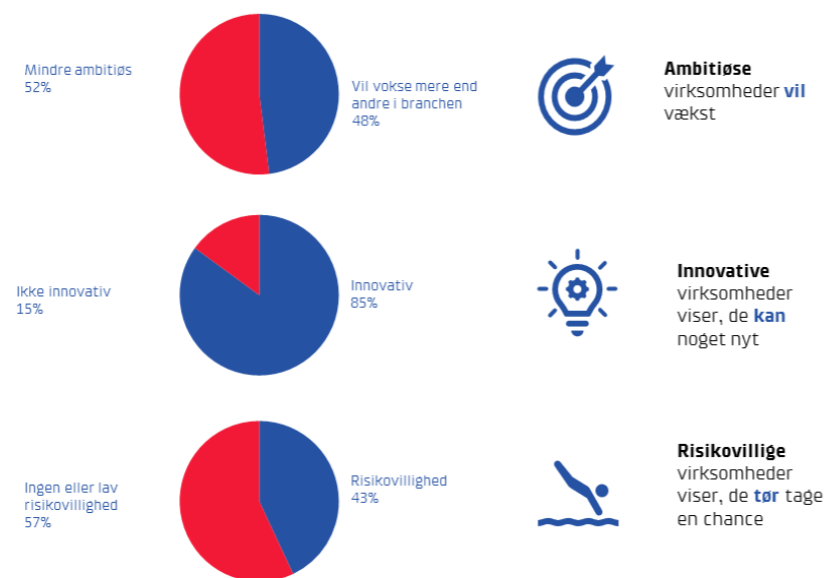
**Figur 10. Vil, kan og tør er kerneegenskaber hos virksomheder**

**Ambitiøs**  
Virksomheder med ambition om større vækst end andre i branchen

**Innovativ**  
Virksomheden har inden for de sidste tre år skabt innovation med nye produkter, services eller markedsudvikling.

**Risikovillighed**  
Hvor ofte har virksomheden løbet en betydelig risiko for at kunne udvikle virksomheden de sidste fem år for eksempel i forbindelse med nye produkter, nye services, nye processer, eller opdyrkning af nye markeder?

Profil af virksomheder, der vil, kan og tør



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

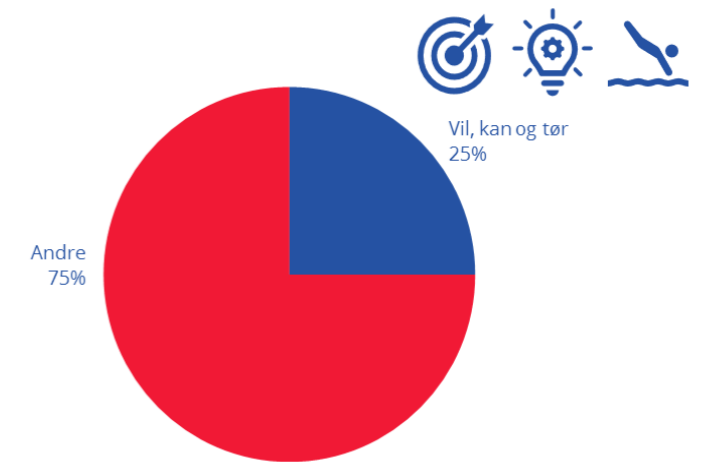
**Figur 11. Hver fjerde virksomhed har ledere, som både vil, kan og tør**

**Vil: Ambitiøs**  
Virksomheder med ambition om større vækst end andre i branchen

**Kan: Innovativ**  
Virksomheden har inden for de sidste tre år skabt innovation med nye produkter, services eller markedsudvikling.

**Tør: Risikovillighed**  
Hvor ofte har virksomheden løbet en betydelig risiko for at kunne udvikle virksomheden de sidste fem år for eksempel i forbindelse med nye produkter, nye services, nye processer, eller opdyrkning af nye markeder?

Profil af virksomhedsledere, der vil, kan og tør



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

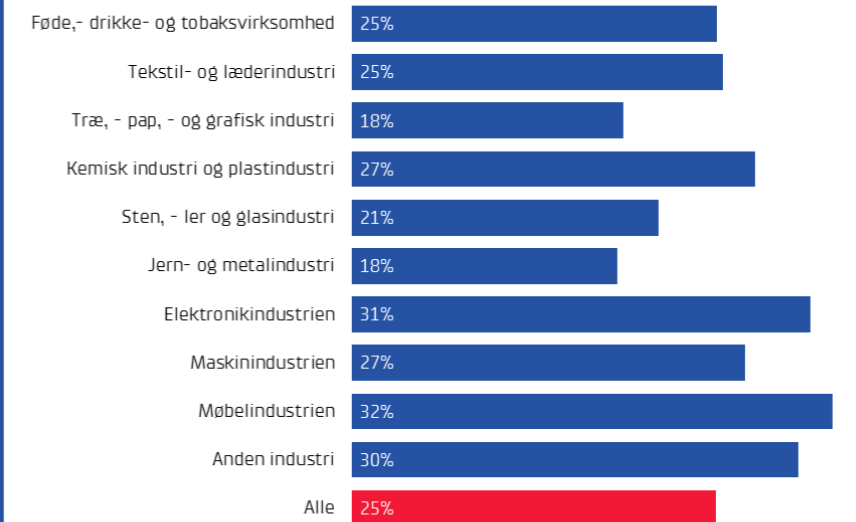
**Figur 12. Vil-, kan- og tør-virksomheder i alle brancher**

**VIL:** Virksomheden har ambition om mere vækst end andre i branchen

**KAN:** Virksomheden har haft en innovationsproces inden for de sidste to år

**TØR:** Virksomheden løber af og til eller oftere end betydelig risiko.

Andel virksomheder, hvor lederne vil, kan og tør



Kilde: Innovation Benchmark, 2019. 826 Fremstillingsvirksomheder.

## Virksomheder, der vil, kan og tør, har succes

De virksomheder, som både kan, vil og tør, har mere succes end de virksomheder, som hverken vil, kan eller tør. Egenskaberne hos de fleste virksomhedsledere er en kombination af de tre egenskaber vil, kan og tør. Men 9 procent af virksomhedslederne hverken kan, vil og tør. Der er markante forskelle mellem dem, som besidder alle tre egenskaber og dem som hverken kan, vil eller tør.

Fx er 60 procent af virksomheder, hvis leder vil, kan og tør, markedsledende i Danmark eller internationalt. Dette er tilfældet for blot 24 procent af dem, som hverken vil, kan eller tør. 82 procent af virksomhederne, hvis leder vil, kan og tør, er internationalt orienterede mod 43 procent som hverken kan, vil eller tør.

Forskellene er markante, men det er også værd at bemærke, at der kan være andre drivkræfter end vil, kan og tør bag at være markedsledende og internationalt orienterede. Det kunne fx være det unikke produkt, en sikker markedsbase, en effektiv produktion eller lave priser.

Endelig er det værd at bemærke, at virksomhedsledere, der vil, kan og tør, kender mere til konkurrenterne. Hvis mere viden om konkurrenterne gør det lettere at tage en chance og sætte gang i innovation, så kan selv lidt ekstra indsigt i branchens strategiske prioriteringer være afgørende for, om virksomhedslederne tør tage springet og sætte gang i innovation.

### Figur 13. Risikovillighed oftest hos ambitiøse, markedsledende og internationale virksomheder

#### Markedsledende

Virksomheder, der opfatter sig som markedsledende i Danmark eller i udlandet.

#### Internationale

Internationale virksomheder omsætter mere end 10 procent i udlandet, har medarbejdere i udlandet eller er markedsledende i udlandet.

#### Viden

Virksomheder, som har viden om konkurrenters beslutninger om udvikling af nye produkter eller processer.

#### Profil af virksomheder, der vil, kan og tør



#### Markedsledende virksomheder vil, kan og tør.

60 procent af de, der vil, kan og tør er markedsledende

24 procent af de, der hverken vil, kan eller tør er internationalt orienterede



#### Internationalt orienterede virksomheder vil, kan og tør

82 procent af de, der vil, kan og tør er internationalt orienterede

43 procent af de, der hverken vil, kan eller tør er internationalt orienterede



#### Virksomheder der vil, kan og tør kender konkurrenterne

27 procent af de, der vil, kan og tør har stor viden om konkurrenterne og 5 procent har ingen viden.

3 procent af de, som hverken vil, kan eller tør har stor viden om konkurrenterne og 28 procent har ingen viden.

Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

## Virksomhederne bag undersøgelsen

Undersøgelsens population er små og mellemstore virksomheder inden for fremstillingsindustrien med 5 til 250 ansatte, der enten er registreret som et A/S eller et ApS. Totalpopulationen består af ca. 5.000 virksomheder, der er udvalgt, så kun hovedselskaber indgår. Spørgsmålene i undersøgelsen bruges både i denne analyse og til en styrkelse af dataindsigten på <https://innovationbenchmark.dk/>.

Fordelingen af virksomhederne er repræsentativ således, at der er langt flere mikrovirksomheder med 10-20 ansatte end mellemstore virksomheder med 100-250 ansatte. De store virksomheder har oftere introduceret nye produkter end mindre virksomheder.

Udover spørgsmål om innovation er der stillet en række baggrundsspørgsmål, fx om virksomhedens

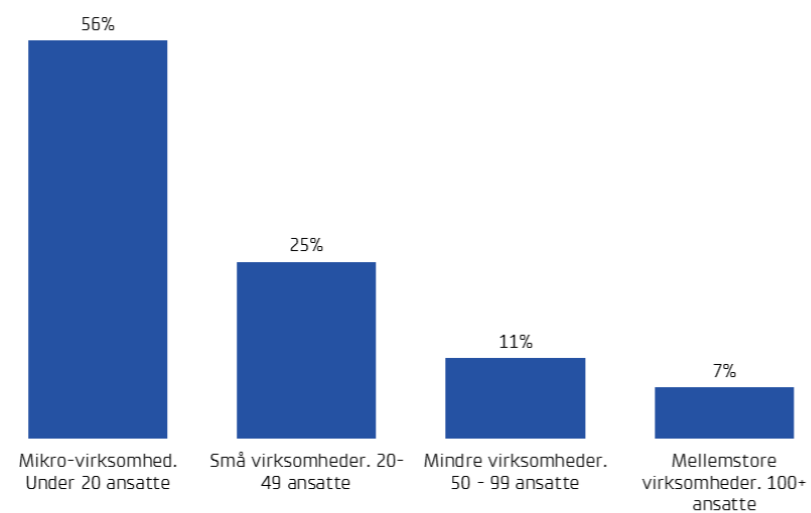
ambitionsniveau. 10 procent ønsker ikke at vækste, mens 48 procent af virksomhederne har ambitiøse mål om at vækste mere end andre virksomheder i samme branche i de kommende 2-4 år.

Langtdeflestevirksomhederifremstillingsindustrien producerer efter ordre. Det er blot en ud af tyve virksomheder, der producerer serier, og hver fjerde virksomhed har en blanding af serieproduktion og ordreproduktion. Ved ordreproduktion har kundens specifikationer en mere direkte betydning for produktionen.

Næsten halvdelen af virksomhederne opfatter sig som markedsledende i Danmark, og hver fjerde af virksomhederne mener, at deres produkter og services er markedsledende i udlandet.

Figur 14. Antal ansatte

Virksomheder fordelt efter antal ansatte i virksomheden



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder. Tallene er afrundede, hvorfor resultatet ikke nødvendigvis bliver 100.

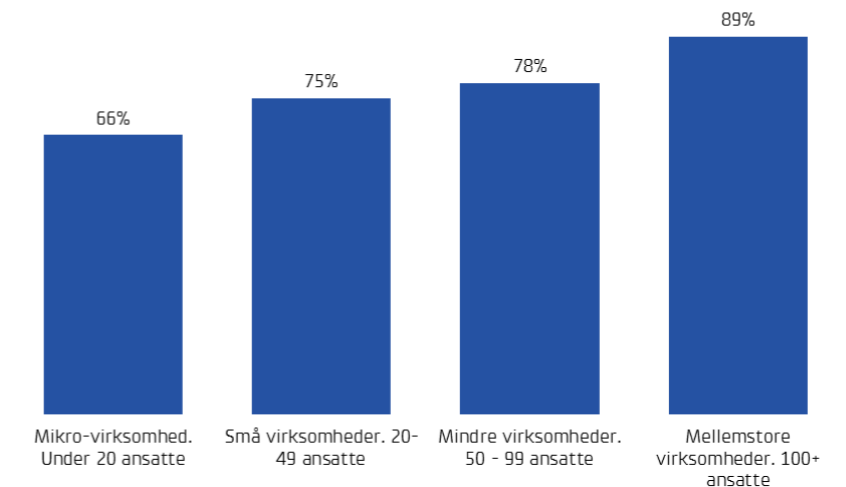
Figur 15. Større virksomheder er mere innovative

Spørgsmål:

Har virksomheden inden for de seneste 3 år introduceret nye produkter?

Andel, der har svaret ja – opdelt efter antal ansatte i virksomheden.

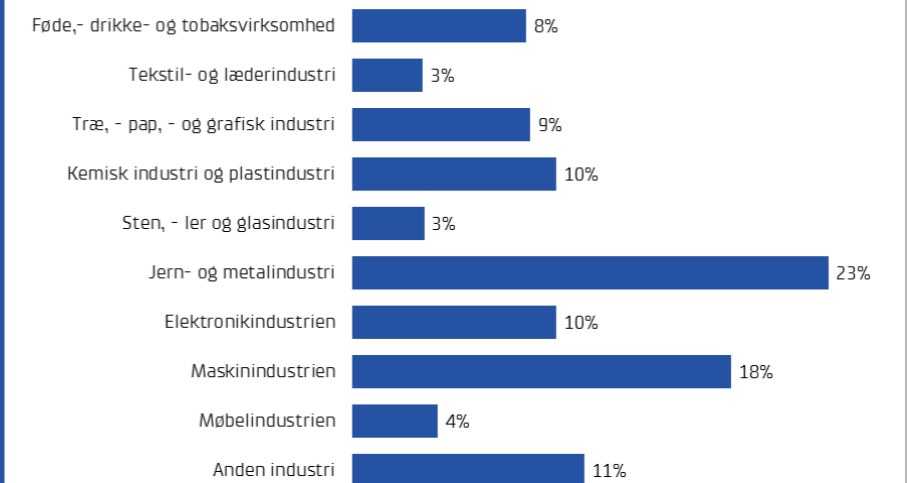
Andel virksomheder, som har introduceret nye produkter de seneste 3 år – opdelt efter antal ansatte i virksomheden.



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

Figur 16. Branchefordeling

Virksomheder fordelt efter brancher



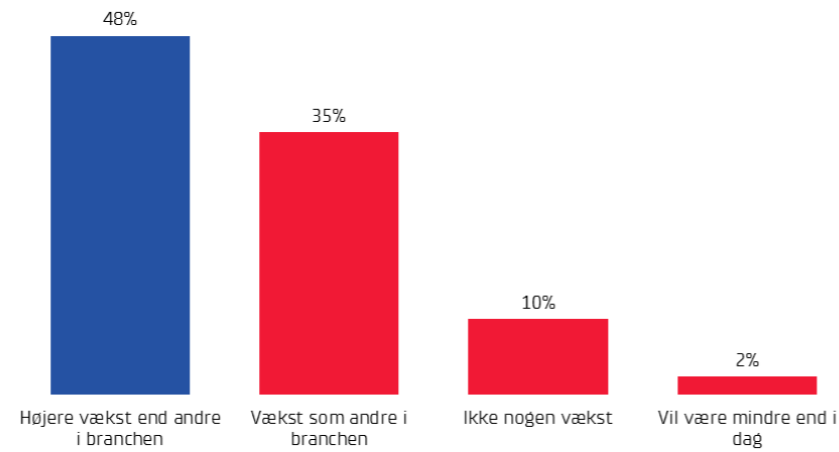
Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

# OM VIRKSOMHEDERNE

**Figur 17. Vækstambition hos halvdelen af danske virksomheder i fremstilling**

Spørgsmål:  
Hvad er ambitionen for virksomhedens vækst i de kommende 2-4 år?

Vækstambitioner de kommende 2-4 år i virksomheden



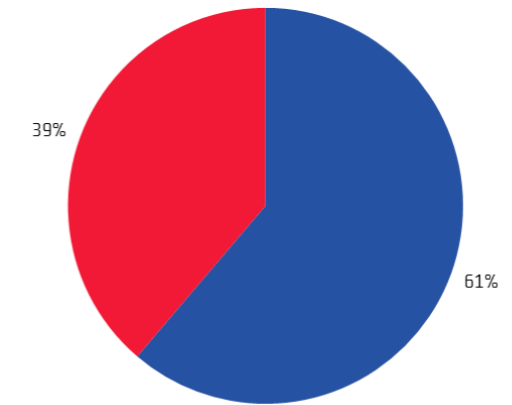
Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder. 'Ved ikke'-svar er udeladt

# OM VIRKSOMHEDERNE

**Figur 19. Ejerforhold**

Ejerforhold

■ Aktieselskab ■ Anpartsselskab

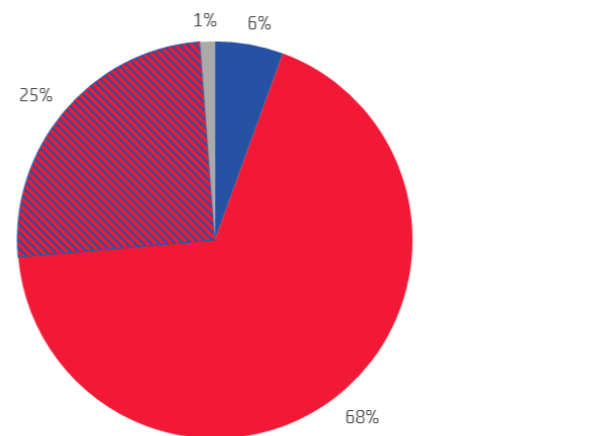


Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

**Figur 18. Produktionsform**

Produktionsform

■ Primært serieproducerende ■ Primært ordreproducerende ■ En blanding ■ Ved ikke



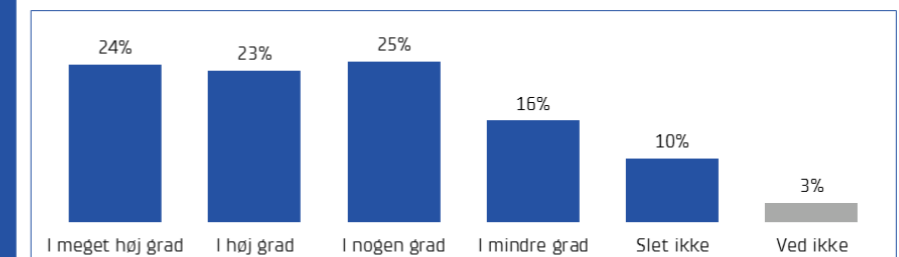
Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

**Figur 20. Markedsledende**

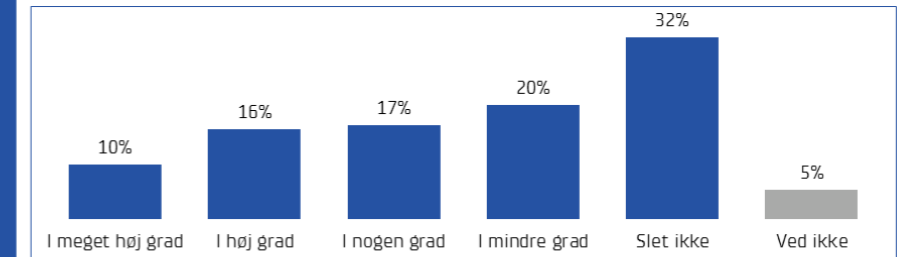
I hvilken grad opfatter virksomhederne sig selv som markedsledende i Danmark og i udlandet.

Spørgsmål:  
I hvilken grad er virksomhedens produkter eller services markedsledende i Danmark?  
  
I hvilken grad er virksomhedens produkter eller services markedsledende i udlandet?

Virksomheden er markedsledende i Danmark



Virksomheden er markedsledende i udlandet



Kilde: Innovation Benchmark, interview i 2019 med 826 fremstillingsvirksomheder.

## Interview gennemført som telefoninterview

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

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.

Virksomhederne er blevet kontaktet op til 10 gange, før kontakt er opgivet. Der er i alt kontaktet 1.836 virksomheder og gennemført 826 telefoninterview. Det giver en gennemførelsesprocent på 45%, hvilket er tilfredsstillende for undersøgelser af denne type.

Telefoninterviewene er gennemført i perioden 15. august til den 11. september 2019. Alle telefoninterview er gennemført ved hjælp af SOPHI, et CATI-system udviklet af Jysk Analyse, med egne uddannede interviewere.

I de tilfælde, hvor virksomhederne eller respondenterne var i tvivl om undersøgelsen, blev der afsendt en kort introduktion til undersøgelsen og truffet en aftale om at ringe op igen. I de tilfælde, hvor der manglede kontaktnummer eller kontaktnummeret 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 til 99 ansatte og 100 + ansatte, så svarfordelingerne er repræsentative for virksomheder i fremstillingsindustrien.

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

## 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 innovationsrådgivning.

Værktøjet er derfor integreret i en samlet innovationsplatform 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

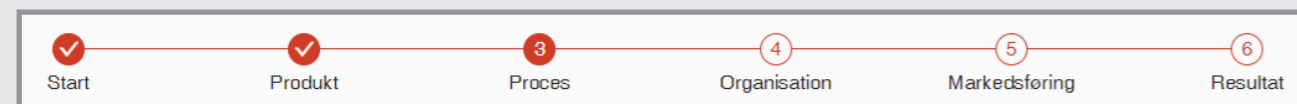
Med innovationstesten på innovationbenchmark.dk kan du tage pulsen på innovationsniveauet i din virksomhed på forskellige områder og se, hvordan den klarer sig ift. andre virksomheder. På innovationbenchmark.dk finder du også en række innovationscases, som du kan lade dig inspirere af.

Du kan både bruge testen som virksomhed eller hvis du som erhvervskonsulent, 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

**Proces** Spring over

I hvilken grad er virksomheden god til at automatisere fremstillings-, paknings- og lagringsprocesserne?

I nogen grad

---

**Proces** Spring over

I hvilken grad er virksomheden god til at udvikle eller introducere nye produkter?

I mindre grad

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.

Billede 2: Testens startside

## 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%

---

**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 selvstyrende 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

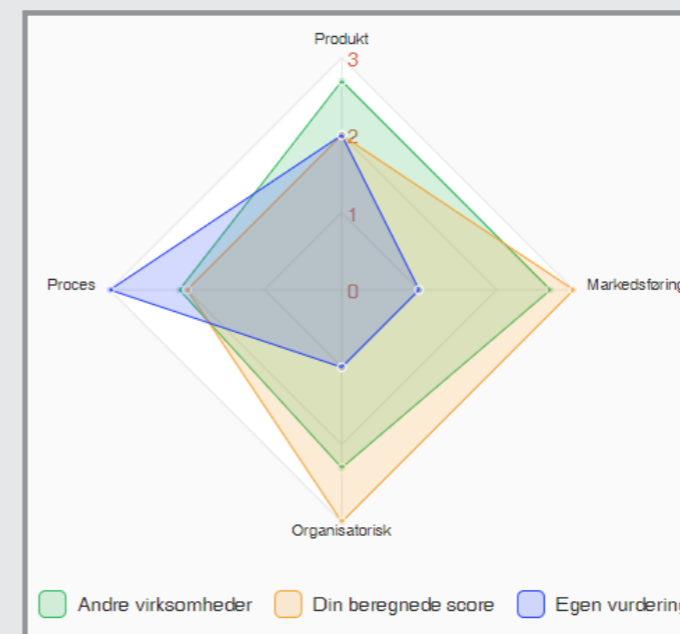
**Promovering af produkter** Spring over

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.

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).

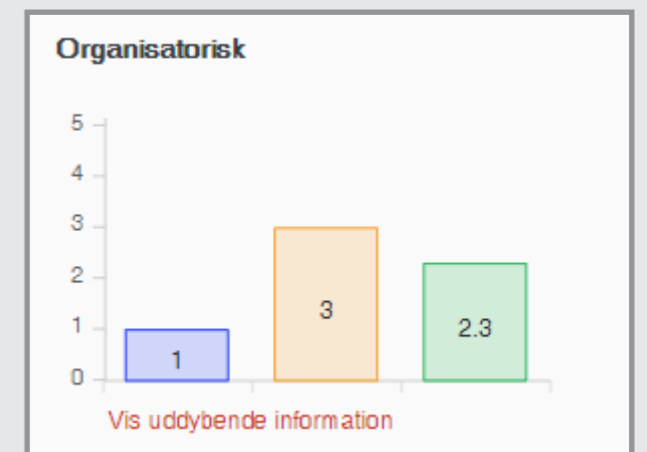
Du har også mulighed for at hente en PDF-rapport med dine resultater.

God fornøjelse med testen! Hvis du har spørgsmål eller kommentarer, kan du henvende dig til en af kontaktpersonerne på innovationbenchmark.dk.

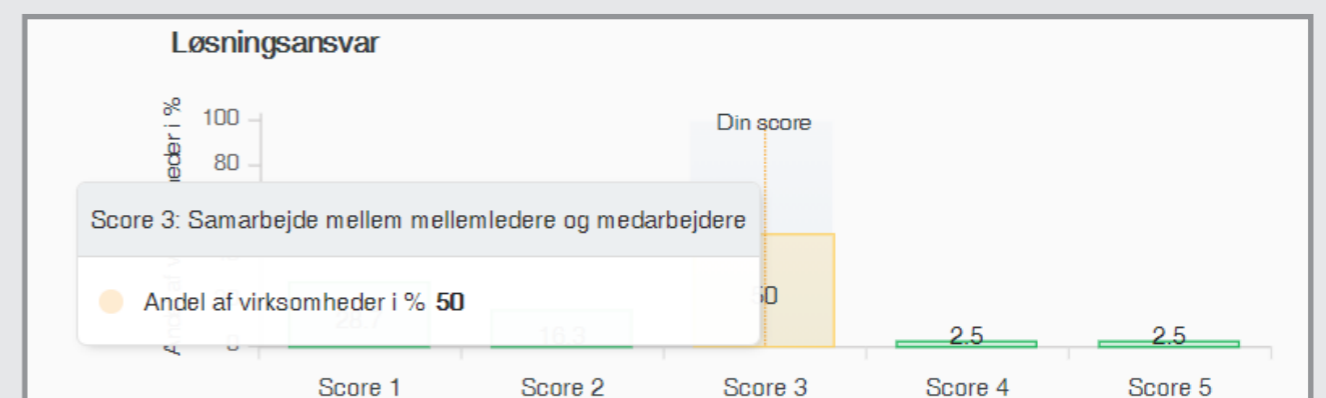
Når du har udfyldt de dele af testen, som du er interesseret i, kommer du til resultatsiden, hvor du øverst får et overblik i form af et spiderdiagram (billede 8). 'Egen vurdering' er dine svar fra Start-sektionen og 'Din beregnede score' er et sammenlagt resultat af de resterende sektioner.

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



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.



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. De mest ambitiøse virksomheder finder på nyt – og fremfor alt arbejder de mere målrettet med at forny og udvikle virksomhedens afsætning.

Det viser en undersøgelse med ledere i 826 fremstillingsvirksomheder i Danmark med 10 – 250 ansatte. Undersøgelsen er gennemført af Teknologisk Institut, CBS og SDU for Industriens Fond i august – september 2019.

CBS har udviklet et online værktøj til benchmarking af virksomhedens innovation. Værktøjet <https://innovationbenchmark.dk> gør det muligt at måle virksomheden i forhold til konkurrenterne.

Læs mere om undersøgelsen og værktøjet.