

VÆKST, KREATIVITET OG INNOVATION I NORDEN

18 NORDISKE CASES OM
VÆRDISKABELSE Gennem
KREATIVE OG
FORRETNINGSMÆSSIGE
KOMPETENCER

Indhold

- 3 Forord
- 4 Indledning
- 6 Virksomheders vej til øget værdiskabelse
- 12 **ANNE BLACK:** Kunsten at sælge kunsthåndværk
- 14 **GUÐRUN & GUÐRUN:** Langsom strik og bæredygtig vækst
- 16 **SKULPTURFABRIKEN:** Når design og industri skaber vækst
- 18 **VESTURPORT:** Teaterproduktion med forretningsmodel og finansiering i ryggen
- 20 **STORM STUDIOS:** Kunsten at skabe et nyt marked
- 22 **CAOZ:** Når kreativitet, forretning og investering følges ad
- 24 **FULLSTEAM:** Vækst gennem en udvidet forretningsmodel
- 26 **GOGOYOKO:** At skabe forretning gennem fair play
- 28 **SIMPRENTIS:** Spillet om olien
- 30 **MOODS OF NORWAY:** The Devil Wears... traktor?
- 32 **H&M:** Haute couture til folket
- 34 **RESTAURANT KOKS:** iRestaurant med gourmet og ny teknologi
- 36 **TREEHOTEL:** At designe sig til (træ)tops
- 38 **ÅMOT OPERAGARD:** Musik og champagne på operagården
- 40 **SALLI SYSTEMS:** At komme (ergonomisk) siddende til succes
- 42 **DANISH CROWN:** Værdiskabelse fra Guldrummet
- 44 **KONE:** Designtankegang som milliardforretning
- 46 **POLYCOM:** Forretningsudvikling fra Einstein rummet
- 48 Efterskrift
- 49 Nyttige links og kontakt

Forord

KULTURELLE OG KREATIVE erhverv er væsentlige drivkræfter for vækst, innovation og jobskabelse i Norden. Men der kan gøres meget mere for at fremme vækstpotentialet for Nordens kulturelle og kreative erhverv samt deres globale position og konkurrenceevne. Desuden ligger der et stort uudnyttet potentiale i anvendelse af kulturelle og kreative erhvervs evner til at skabe øget værdi i det øvrige erhvervsliv.

KreaNord – et initiativ under Nordisk Ministerråd – har iværksat etableringen af et myndigheds-samarbejde på tværs af Norden, som Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO) varetager. Formålet med samarbejdet har bl.a. været udgivelsen af en nordisk casesamling. Organisationer i dette samarbejde har været: Nýsköpunarmiðstöð Íslands (Innovation Center Iceland), Vinnuframi (Fund for promotion of trade and industry), PKT säätiö (SME Foundation), Innovasjon Norge (Innovation Norway) og Tillväxtverket (Swedish Agency for Economic and Regional Growth). CKO takker for et godt og konstruktivt samarbejde. Resultatet kan læses på de efterfølgende sider samt på www.kreanord.org

Med denne casesamling har vi fundet eksempler fra Norden, hvor kulturelle og kreative erhverv har



skabt en kommerciel forretning med en attraktiv markedsposition, som er baseret på kulturelle og kreative kompetencer. Desuden er der også eksempler på virksomheder fra det øvrige erhvervsliv, som allerede har set potentialet i at samarbejde med kreative aktører i værdiskabelsen og forretningsudviklingen.

Virksomhederne i casesamlingen er blevet udvalgt med henblik på at inspirere andre virksomheder i Norden til at finde innovative og kreative veje til vækst. Derfor skal der også lyde en tak til de virksomheder, der er med i casesamlingen, og som har stået til rådighed i forbindelse med research og tekstproduktion.

God læselyst!
 Nordisk Ministerråd
 KreaNord



Indledning

I **STIGENDE GRAD** anvendes kulturelle og kreative kompetencer som væsentlige drivkræfter, når erhvervslivet skaber vækst og innovation. Der findes en lang række best practices på området, men for virksomheder som ikke arbejder med dette felt til dagligt, kan det være svært at forstå og lære af disse eksempler.

For at synliggøre vækstpotentialerne for kulturelle og kreative virksomheder såvel som for det øvrige erhvervsliv, skal de gode eksempler frem i lyset. Derfor har vi samlet 18 cases fra hele Norden, som beskriver, hvordan virksomheder har skabt succes, hvilke resultater de har opnået, og hvad vi kan lære af deres erfaringer og fremgangsmåder.

Initiativet til denne casesamling kommer fra KreaNord, som er et fælles nordisk initiativ under Nordisk Ministerråd. KreaNord har til formål at fremme vilkårene for kulturelle og kreative erhverv i Norden. Læs mere om KreaNord bagerst i casesamlingen eller på www.kreanord.org.



Formålet med casesamlingen er at præsentere kreative og innovative veje, som nordiske virksomheder har brugt i forbindelse med udvikling af forretningsmodeller, koncepter eller nye produkter. Det er vores håb, at disse cases og erfaringer kan være til inspiration for andre virksomheder, der søger vejen til vækst og innovation.

Casesamlingen inkluderer virksomheder i forskellig størrelse, fra forskellige brancher og sektorer og med forskellige udfordringer. Fælles for alle cases er, at de tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer, hvor kombinationen af kulturelle/kreative og forretningsmæssige kompetencer har skabt vækst. Der er således inspiration at hente for både traditionelle erhvervsvirksomheder og for kulturelle og kreative virksomheder.

Virksomheders vej til øget værdiskabelse

DENNE CASESAMLING præsenterer eksempler på, hvordan 18 virksomheder på forskellig vis har skabt forretningsudvikling. Dette afsnit introducerer casesamlingen ved at give et samlet overblik over de forskellige cases i forhold til virksomhedernes metoder og fremgangsmåder til forretningsudvikling.

De 18 cases er eksempler på virksomheder, som har skabt en platform og forretningsmodel, hvor de har opnået øget værdiskabelse. Virksomhederne har opnået dette ved at få input fra andre kompetencefelter end deres eget kerneområde. Blandt de 18 cases er kompetencer inden for kreativitet og forretningsforståelse blevet kombineret. De førstnævnte virksomheder i boksen til højre er virksomheder fra de kulturelle og kreative erhverv, hvor der har været tale om input af forretningsmæssige kompetencer. Denne tilførsel af forretningsmæssige kompetencer har været med til at skabe en rentabel forretningsmodel for de kulturelle og kreative virksomheder. De sidstnævnte virksomheder i boksen har fået input af kreative kompetencer, hvilket har været med til at skabe en merværdi for deres forretning.



ØGET VÆRDISKABELSE I VIRKSOMHEDER

FORRETNINGSMÆSSIGT INPUT

Anne Black (kunsthåndværk)
 Gudrun & Gudrun (mode)
 Skulpturfabriken (design)
 Vesturport (teaterproduktion)
 Storm Studios (film og animation)
 CAOZ (animation)
 Fullsteam (musik)
 Gogoyoko (musiktjeneste)
 Simprentis (computerspil/undervisning)
 Moods of Norway (mode)
 H&M (mode)
 Restaurant Koks (gastronomi)
 Treehotel (turisme)
 Åmot Operagard (turisme/kulturproduktion)
 Salli Systems (møbelproducent)
 Danish Crown (fødevareproduktion)
 KONE (elevators og rulletrapper)
 Polycom (telekommunikation)

KREATIVT INPUT

Ovenstående graduering af de 18 casevirksomheder illustrerer overordnet, at virksomheder fra de kulturelle og kreative erhverv har skabt forretningsudvikling og øget værdiskabelse ved at kombinere deres kreative kerneområde med forretningsmæssige kompetencer. Omvendt illustrerer casene fra virksomhederne i det øvrige erhvervsliv, at de har skabt forretningsudvikling og værdiskabelse ved at supplere deres forretningsområder med kreative kompetencer. Casesamlingen illustrerer herved flere perspektiver i virksomheders forretningsudvikling:

- Et erhvervsmæssigt kompetenceløft til kulturelle og kreative virksomheder, der via kompetencetilførslen af forretningsforståelse har skabt en kommerciel platform og forretningsmodel
- Inddragelse af forretningsmæssige kompetencer og fokus på forretningsforståelse har for nogle kulturelle og kreative virksomheder været med til at tiltrække eksternt finansiering
- Flere cases illustrerer, at inddragelse af flere forskellige kreative og forretningsmæssige kompetencer har skabt differentiering og attraktive markedspositioner i udviklingen af kulturelle og kreative virksomheder
- Et kreativt kompetenceløft i virksomheder i det øvrige erhvervsliv har skabt organisation udvik-

ling, innovation og udvikling af nye produkter.

- Kombinationen af flere forskellige kompetencer har betydet, at virksomhederne har opnået øget vækst, innovation, værdiskabelse, eksport og jobskabelse gennem såkaldte oplevelsesøkonomiske metoder.

Nedenfor beskrives hvilke veje, virksomhederne er gået for at skabe forretningsudvikling.

KULTURELLE OG KREATIVE VIRKSOMHEDER MED FORRETNINGSMÆSSIGT INPUT

I forbindelse med virksomhedsetablering og forretningsudvikling i kulturelle og kreative erhverv er der for virksomhederne i denne casesamling sket en øget værdiskabelse via kompetencetilførsel af forretningsmæssig karakter. Det drejer sig om virksomhederne: Anne Black og Skulpturfabrikken (kunsthåndværk- og design), Guðrun & Guðrun (mode), Storm Studios, Simprentis og CAOZ (computerspil- og animation), Vesturport (teater) samt Fullsteam og Gogoyoko (musiktjenester).

Disse virksomheder har i deres forretningsudvikling integreret kompetencer fra andre fagområder som fx økonomi, finansiering, forretningsforståelse, teknisk knowhow og specifikt branchekendskab. Her gives et kort overblik over, hvad virksomhederne har gjort for at opnå succes.

UDVIKLINGSVEJE:

PARTNERSKAB MELLEM FORRETNINGSFOLK OG KREATIVE AKTØRER

Kunsthåndværkeren Anne Black blev for alvor en kommerciel succes, da en økonomi/forretningsmand blev partner og lagde strategien for virksomheden. Forretningsmodellen for modevirksomheden Guðrun & Guðrun bygger også på konstellationen med to partnere med henholdsvis kreative kompetencer og forretningsmæssige kompetencer.



OPSKALERING OG OUTSOURCING GENNEM MARKEDSORIENTERING

Både Anne Black og Guðrun & Guðrun har opskaleret deres produktion på grund af efterspørgsel i markedet. Nye rentable produktionsmuligheder er nøje blevet udvalgt i udlandet med fokus på at bevare autenticitet, originalitet, eksklusivitet og det unikke ved produktet. Outsourcing af produktionen er en del af forretningsmodellen.

UDVIDELSE AF KUNDEPORTEFØLJEN GENNEM STRATEGISKE SAMARBEJDER

Kursusudbyderen Simprentis har udvidet sit markedspotentiale ved at tænke i nye produkter til relaterede kunder inden for deres faglige område. Simprentis sikrer sin produktudvikling ved at indgå aftaler, hvor kunderne får skræddersyede produkter og betaler udviklingen.

STRATEGISK SAMARBEJDE PÅ TVÆRS AF LEVERANDØRKÆDEN

Interiør og designvirksomheden Skulpturfabrikens samarbejde med den lokale cementindustri har givet adgang til et større produktionsapparat og et avanceret betonlaboratorium med mulighed for at eksperimentere med materialer og nye produkter. Cementindustrien har fået øjnene op for nye muligheder inden for forarbejdede produkter. Også animationsstudiet Storm Studios har samarbejdet på tværs af leverandørkæden med større filmselskaber om co-producerede filmprojekter. Dette betyder at Storm Studios ikke bærer hele den økonomiske risiko alene.

AT SKABE ET NYT MARKED GENNEM BRUGERDREVET INNOVATION OG KUNDEINVOLVERING

Markedet for visuelle effekter i filmbranchen var meget lille. Derfor har Storm Studios oplært/overbevist sine kunder til at bruge flere kreative elementer i deres filmproduktioner. Dette skete gennem afholdelse af seminarer og ved at dokumentere økonomiske og kreative fordele, som be-

tyder reducere af produktionsomkostninger for filmselskaberne. Simprentis' nye kunder (olieselskaber) medvirker i produktudviklingen, hvorfor deres krav og behov opfyldes indenfor oplæring i olieindustrien. Også musiktjenesten Gogoyoko har haft fokus på potentielle brugers behov. I strategiske samarbejder med investorer og fagligt stærke entreprenuer har markedets og brugernes behov været grundstenene for forretningsmodellen i Gogoyoko.

UDVIDELSE AF FORRETNINGSMODELLEN

Musikselskabet Fullsteam har opbygget en model, der leverer en komplet serviceydelse til finske musik bands. Virksomheden er ikke blot et almindeligt pladeselskab, men ejer også spillesteder, øvelokaler og involverer sig i distribution, festivaler, merchandise og management.

AT TÆNKE FINANSIERING FRA BEGYNDELSEN

I etableringen af animationsstudiet CAO er der fra begyndelsen fokuseret på god forretningsledelse og at skabe en udviklingsstrategi, der tager hensyn både til det kreative led og økonomiske led i virksomheden. Med dette fokus krævede det ikke store ændringer i forretningsmodellen for at kunne etablere strategiske samarbejder med investorer og investeringsfonde, som nøje blev udvalgt på baggrund af deres forståelse for det kreative og den pågældende branche.

Også teatergruppen Vesturport har fra begyndelsen haft økonomien i fokus, og derfor samarbejdet med større og mere etablerede teatre, som har været med til at finansiere Vesturports produktion. Vesturport har desuden indledt samarbejder med udvalgte islandske virksomheder i form af sponsorater, som har ført til internationale teateropsætninger.

HVORFOR HAR DET VIRKET:

- Kreativitet og forretningsforståelse supplerer hinanden i værdiskabelsen
- Kulturelle og kreative produkter indeholder historie, autenticitet og eksklusivitet, der er blevet værnet om og bevaret i forretningsudviklingen
- Produktionsopskalering af kulturelle og kreative produkter er muligt så længe, der værnes om produktets autenticitet og virksomhedens kerneværdier og historie
- Dokumentation af økonomiske og kreative fordele kan overbevise kunder og samarbejdspartnere
- Med finansiering i ryggen og en sund forretningsmodel kan virksomhederne koncentrere sig om det kunstneriske og kreative indhold, som netop er deres kernekompetence
- At tænke kreativitet, forretningsledelse og økonomi ind i forretningsmodellen fra begyndelsen skaber et solidt fundament og kan gøre samarbejdet med investorer lettere
- Investorer med forståelse for kreativitet og det pågældende produkt / branche har stor betydning
- Fremvisning af forretningsforståelse, markedspotentiale og kvalitet i produktet er essentielt for at kunne indgå strategiske aftaler med samarbejdspartnere

GODE RÅD OG OVERVEJELSER INDEN DU GÅR I GANG:

- Vær markedsorienteret og undersøg om markedet kan aftage flere produkter.
- Køber kunderne udelukkende dit produkt på grund af et lille oplag?
- Gå ikke på kompromis med produktets kvalitet og autenticitet ved eventuel opskalering
- Er det muligt at ekspandere forretningsmodellen og tilbyde flere relaterede ydelser?
- Vær sikker på dit mål: Ønsker du at tiltrække eksterne investorer eller på anden vis fremskaffe finansiering?

- Afdæk om der findes investorer, som har forståelse for dit område?
- Er det muligt at overbevise et meget lille marked om at aftage en fornuftigt mængde af produktet?
- Se på alle potentialet i din forretning og dine kompetencer: Overvej andre måder hvortil du kan gøre din forretningsmodel attraktiv både for dig selv og for investorer

KULTURELLE OG KREATIVE VIRKSOMHEDER MED INPUT FRA FORSKELLIGE KOMPETENCEOMRÅDER

En anden gruppe af kulturelle og kreative virksomheder i denne casesamling har fået input fra flere forskellige kompetenceområder. Det drejer sig om virksomhederne: Moods of Norway og H&M (mode), KOKS (gastronomi), Treehotel og Åmot Operagaard (turisme) samt Salli Systems (møbel og design).

I værdiskabelsen hos disse virksomheder har eksterne kreative kompetencer været i spil som fx indenfor: reklame, arkitektur, design og digital indholdsproduktion. Desuden har møbelvirksomheden Salli Systems udviklet deres design af kontorstole på baggrund af faglig sparring og samarbejde med forskere og eksperter indenfor fysiologi.

UDVIKLINGSVEJE: CELEBRETYS BRANDING

Samarbejdet med kendte designere og andre celebritets som gæstedesignere og modeller har været en stor fordel for H&M's markedsføring.

INPUT FRA EKSPERTER OG ANDRE KREATIVE AKTØRER SKABER MERE EKSLUSIVE PRODUKTER
Samarbejdet med kreative aktører har for H&M ført til udvikling af helt nye produkter, som er blevet positioneret på markedet som mere eksklusive produkter end virksomhedens øvrige produktsortiment. Dette har også betydet tiltrækning af nye



kundesegmenter. Også Treehotel og Åmot Operagaard har udviklet deres koncepter i samarbejde med bl.a. arkitekter, designere, landskabsarkitekter, interiørdesignere, scenografer, operainstruktører og kokke. Hos Salli Systems har koblingen mellem design og viden fra forskerverdenen skabt et attraktivt produkt. Produktudviklingen har været drevet af input fra forskere og brugere.

OPLEVELSESRIG FORMIDLING VIA DIGITALE OG SOCIALE MEDIER

Som middel til at fortælle den gode historie om restaurant KOKS' anvendelse af lokale råvarer er menukortet skiftet ud med en iPad, applikationer og sociale medier, hvor kunderne kan dele historierne og den god madoplevelse.

STORYTELLING, KONCEPTER OG UNIVERSER, DER SKILLER SIG UD

Turisterhvervene Treehotel og Åmot Operagaard samt modevirksomheden Moods of Norway har alle skabt et forretningskoncept og et univers, der ikke er set før. I alle tre cases er der taget udgangspunkt i at give kunden en unik oplevelse, der tager afsæt i traditioner, nærmiljøet og naturen. Historiefortællinger om det nære, unikke og traditioner er med til at definere den livstil og identitet, som virksomhedens kunder kan afspejle sig i.

HVORFOR HAR DET VIRKET:

- Samarbejdet med kendte ansigter om produktudvikling har styrket produktet og brandet i markedsføringen. Et „stempel“ fra kendte kreative personligheder kan øge brandets image og produktets værdi
- At bryde den daglige forretningstankegang med ny inspiration udefra har skabt forretningsudvikling og innovation for disse virksomheder
- Forskellige kreative kompetencer supplerer hinanden i værdiskabelsen
- Virksomhederne har troet 100 % på et unikt og anderledes koncept, hvor traditioner, nærmiljø og storytelling er medskabende for kundeoplevelsen
- En af virksomhederne har gået forrest i anvendelsen af nye digitale medier for at skabe merværdi omkring produktet

GODE RÅD OG OVERVEJELSER INDEN DU GÅR I GANG:

- Afgør om det giver mening for din virksomhed at gå i dialog med eksperter og kreative aktører i forbindelse med din produktudvikling
- Virker det troværdigt og autentisk at skabe et unikt univers og fortælle historier om produktet?
- Undersøg om dit marked er interesseret i livstilsprodukter, storytelling og nye digitale værktøjer
- Overvej om anvendelsen af digitale og sociale medier vil skabe en merværdi for dit produkt eller om det blot vil virke forstyrrende

VIRKSOMHEDER I DET ØVRIGE ERHVERVSLIV MED INPUT AF KREATIVE KOMPETENCER

Virksomheder i det øvrige erhvervsliv kan skabe innovation og opnå værdiforøgelse ved at søge inspiration i andre brancher eller miljøer og hente kreative kompetencer udefra. Som eksempler på dette er der i denne casesamling tale om virksomhederne: KONE, Polycom og Danish Crown

(produktionsvirksomheder inden for henholdsvis elevatorer, telekommunikationsudstyr og fødevarer).

Polycom har som industri- og produktionsvirksomhed inden for telekommunikationsudstyr benyttet sig af kreative kompetencer fra kunstens verden i forbindelse med innovationsprocesser i organisationen. Som elevatorproducent har KONE skabt en mere innovativ og kreativ virksomhed gennem involvering af designere. Danish Crown har allieret sig med anerkendte gourmetkokke og fundet frem til nye anvendelsesmuligheder for sine produkter.

UDVIKLINGSVEJE:

KREATIVT KOMPETENCELØFT

KONE har som et nyt tiltag etableret et internt designteam, som skal løfte det kreative kompetenceniveau i hele virksomheden som et led i forretningsudviklingen.

INNOVATIONSPROCESSER I SAMARBEJDE MED EN KUNSTNER

Polycom har sammen med en kunstner skabt en organisatorisk forandring, som har ført til nye forretningskoncepter.



INPUT FRA EKSPERTER SKABER MERE EKSKLUSIVE PRODUKTER

For Danish Crown har samarbejdet med gourmetkokke ført til udvikling af helt nye produkter, som er blevet positioneret på markedet som mere eksklusive end virksomhedernes øvrige produkt-sortiment. Dette har også betydet tiltrækning af nye kundesegmenter.

INDDRAGELSE AF KREATIVE PROCESSER FRA ANDRE SEKTORER

At bruge erfaringer fra andre sektorer har været med til at skabe vækst hos KONE, hvor bilindustrien blev inviteret indenfor til at fortælle om deres erfaringer med at arbejde mere med kreative metoder, kompetencer og processer.

HVORFOR HAR DET VIRKET:

- At bryde den daglige forretningstankegang med ny inspiration udefra har skabt innovation og produktudvikling i disse virksomheder
- 100% opbakning fra ledelsen omkring kreative tiltag er essentielt
- Hele virksomheden inddrages i processen og informeres om formål og idé

GODE RÅD INDEN DU GÅR I GANG:

- Afdæk hvilken type af kreative aktører der kan tilføre værdi til din virksomhed
- Afgør om det giver mening for din virksomhed at gå i dialog med eksperter og kreative aktører, i forbindelse med forretningsudvikling
- Definér de overordnede mål for organisationsudviklingsprocessen
- Afstem forventninger mellem ledelsen og øvrige deltagere
- Forbered virksomheden på processen
- Overvej hvor lang tid de kreative kræfter skal være tilknyttet virksomheden samt om de eventuelt skal fastansættes

The background is a vibrant green with several overlapping, rounded, organic shapes in various shades of green, creating a layered, abstract effect. The shapes are reminiscent of stylized letters or flowing lines.

18 nordiske cases om
værdiskabelse gennem kreative
og forretningsmæssige
kompetencer

Kunsten at sælge kunsthåndværk

ANNE BLACK er en dansk porcelænsdesigner, hvis forretning for alvor har fået sus under vingerne. I løbet af de seneste otte år har hun sammen med sin partner, økonomen Jesper Moseholm, opbygget en solid vækstforretning inden for dansk kunsthåndværk. Kunsten har været at finde den rigtige forretningsmodel og koble kreativitet og forretningsudvikling.

BAGGRUND

Anne Black blev uddannet som keramiker fra designskolen i 1996. Hun oplevede fra begyndelsen stor interesse for sine porcelænsdesigns, og flere anerkendte specialbutikker tog hendes produkter til sig. Anne Black opnåede hurtigt det niveau, som de fleste selvstændige kunsthåndværkere finder vanskeligt at avancere fra: Hun solgte sine varer, og tjente lidt på det, men privatøkonomisk forblev indkomsten utilstrækkelig, og hun måtte arbejde som lønmodtager ved siden af.

Vendepunktet for Anne Black kom, da økonomen, managementkonsulenten (og partneren) Jesper Moseholm, så nye forretningsmæssige potentialer i Annes unikke porcelænsdesign. Ideen var at tænke større og etablere fundamentet for en rentabel forretning. Anne Black gav sin partner grønt lys for at gøre forsøget.

UDFORDRING

Den primære udfordring for Anne Black har været at skabe en god organisering af produktionen. Kunsthåndværk besidder en immateriel værdi netop i kraft af det håndlavede – dét, der ikke kan sættes på samlebånd. Derfor er kunsthåndværk ganske ressourcekrævende at producere. Det betyder, at det kan være svært at følge med efterspørgslen. Nøglen til at skabe en sund forretningsmodel måtte derfor være, at øge kapaciteten

og nedsætte produktionsomkostningerne, uden at miste kvaliteten. Svaret blev outsourcing.

SÅDAN GIK DET TIL

Da denne diagnose var stillet, handlede det om at finde medicinen: En produktionspartner som kunne imødekomme behovet for både kapacitet og kvalitet. Denne partner fandtes i Vietnam, hvor Anne Black i dag er blevet medejer og har etableret og organiseret en porcelænsproduktion med 60 ansatte i samarbejde med Danida. Jesper Moseholm har stået for de økonomiske strategier forbundet hermed, og sideløbende har Anne

” *Hvis vi ikke er i stand til at levere til butikkerne får vi ikke en succesfuld virksomhed. Der hvor Anne Black adskiller sig fra andre kunsthåndværkere er, at vi organiserer os på en måde, som gør det muligt at etablere en kommerciel virksomhed omkring et kunsthåndværkerprodukt. Kernen i den forretningsmæssige succes, er designeren selv. Hendes kreativitet og det faktum, at der her er en designer, som lever og ånder hver dag, giver produkterne en tydelig relevans i forhold til forbrugeren.“*

– Jesper Moseholm, ejer og adm. direktør, Anne Black

Black kunne koncentrere sig om de kreative dele af forretningsudviklingen, som stadig forankres i hendes unikke og eftertragtede designs.

På denne måde har de to partnere kunne drage gensidig nytte af hinandens værdifulde viden og kompetencer indenfor de forskellige grene af virksomhedens udviklingsarbejde. Synergien har været deres stærkeste force – og succesen er til at få øje på. Det essentielle i forretningsmodellen er, at der her er tale om en kunstner, som har startet og fortsat deltager i udviklingen af forretningen via sin kreativitet.



RESULTAT

- Med en produktion outsourcet til Vietnam er Anne Black i dag i stand til at levere produkter til en lang række butikker i både ind-og udland. Og det har skabt vækst.
- Anne Black kan i dag producere ca. 300.000 stykker porcelæn om året
- Anne Blacks produkter sælges af mere end 300 forhandlere
- Virksomheden beskæftiger 70 ansatte
- Virksomheden producerer for andre europæiske kunsthåndværkere

- For tredje år i træk (2011) er Anne Black kåret til gazelle virksomhed af det danske dagblad Børsen

FAKTA OM ANNE BLACK APS

Grundlagt: 2005

Branche: Kunsthåndværk

Ejerforhold: Anne Black / Jesper Moseholm

Antal ansatte: 70

Website: www.anneblack.dk

Langsom strik og bæredygtig vækst

GUÐRUN & GUÐRUN er et færøsk tøjfirma, der sælger eksklusivt modestrik lavet efter gamle færøske håndarbejdstraditioner. Ved at kombinere et kompromisløst fokus på kvalitet med en klar og bæredygtig vækststrategi har virksomheden i løbet af de sidste 9 år støt og roligt etableret sig både som en solid forretning – såvel som et af tidens mest interessante tøjmærker.

BAGGRUND

Da tøjdesigneren Guðrun Ludvig og iværksætteren Guðrun Rógvadóttir fandt sammen i 1999, havde de en fælles ambition: At skabe et eksklusivt tøjmærke på baggrund af den stolte, færøske håndarbejdstradition. Grundpillen skulle være håndstrikket uldtøj med et moderne og kreativt design, der dog skulle have sit udgangspunkt i traditionelle, færøske strikemetoder.



Tøjbranchen tog godt imod Guðrun & Guðruns designs, og den lille virksomhed voksede stille og roligt. Guðrun Ludvig stod for designet af tøjet og Guðrun Rógvadóttir stod for forretningsudviklingen. Selve tøjet blev håndstrikket af lokale færøske strikkekoner, der kunne strikke tøjet hjemme hos sig selv ud fra Guðrun & Guðruns design.

UDFORDRINGEN

På trods af virksomhedens begyndende succes, kunne hverken Guðrun Ludvig eller Guðrun Rógvadóttir endnu ikke leve af indtjeningen fra Guðrun & Guðrun. Udfordringen var at skabe en

” Vi kunne godt producere vores strik tøj hurtigere og billigere i Kina. Vi spurgte en kinesisk agent, hvordan han skaffede arbejdskraft. Han svarede stolt, at han kørte sin bil ind til byens fattigste kvarter, blæste i en fløjte, og så kom folk kravlende. Så sagde vi, 'OK, farvel!'.”

– Guðrun Rógvadóttir, ejer, Guðrun & Guðrun.

fornuftig forretningsmodel, der både gav øget omsætning, men som ikke gik på kompromis med tøjmerkets raison d'être: Den håndstrikkede kvalitet.

SÅDAN GIK DET TIL

I sine første leveår oplevede Guðrun & Guðrun en stille, men støt stigende efterspørgsel på deres tøj. Men det tog for alvor fart i 2007, da både Guðrun Ludvig og Guðrun Rógvadóttir kvittede deres oprindelige jobs og udtænkte en holdbar forretningsstrategi. Hjørnesteinen i strategien var dels at satse benhårdt på det udenlandske marked, hvor potentialet for eksklusive luksustøjmærker er større end på Færøerne. Dels at finde nogle investorer, der kunne se forretningspotentialet i at holde fast i de håndstrikkede traditioner frem for

hurtigere og billigere, men også dårligere, masseproduktionsmetoder. At Guðrun & Guðrun byggede på færøske håndstriktiditioner var netop det, der skilte virksomheden ud og gav den sin

” Når vores kunder, der for det meste er travle storbymennesker, køber vores håndstrikt, køber de også ideen om ro og harmoni. Når man køber en trøje, som man ved, der er lagt rigtig meget tid og rigtig mange tanker i at producere, køber man sig også til ideen om at have god tid som i de gode gamle dage, hvor man sad foran pejsen og strikkede.“

– Guðrun Rógvadóttir, ejer, Guðrun & Guðrun.

unikke fortælling, der var meget efterspurgt hos kunderne. Dette, kombineret med den høje kvalitet, gjorde, at Guðrun & Guðrun kunne sælge sit tøj til en højere pris end sine konkurrenter, hvilket flere investorer kunne se en god forretning i.

Med øget kapitalkraft fra investorerne og et mere målrettet internationalt udsyn levede Guðrun & Guðrun hurtigt op til sin forretningsstrategiske målsætning: At vokse 100 procent om året. Den kraftige vækst gav imidlertid en ny udfordring. Der var ikke strikkekoner nok på Færøerne til at følge med Guðrun & Guðruns efterspørgsel. Løsningen blev at indlede et udviklingssamarbejde med kvinder i Jordan, hvor der ligesom på Færøerne er stærke striktiditioner. Samarbejdet med de jordanske kvinder tillod Guðrun & Guðrun at udvide sin produktion uden at gå på kompromis med den håndstrikkede kvalitet. Samtidig betød samarbejdet, at Guðrun & Guðrun i dag bidrager med bæredygtig produktion, nye erhvervsmuligheder og et aktivt udviklingsarbejde i en del af verden, hvor kvinder traditionelt har svært ved at få arbejde.



RESULTAT

- Med sin kombination af innovativ forretningsstrategi og kompromisløse fokus på kvalitet er Guðrun & Guðrun nu at finde i nogle af verdens mest eksklusive tøjbutikker i bl.a. London, New York og Tokyo.
- Guðrun & Guðrun er gået fra en omsætning på 500.000 DKK i 2006 til 5,6 mio DKK i 2011.
- Virksomheden har 6 fuldtidsansatte, 35 strikkekoner på Færøerne (i alderen 28–70 år) og ca. 25 i Jordan.
- Guðrun & Guðrun optræder i alverdens modeblade og blev af Italiensk Vogue i 2010 fremhævet som et af verdens mest spændende tøjmærker.
- Guðrun & Guðrun oplevede i 2007 et eksplosivt salg efter at Sofie Gråbøl bar duoens sweater i den danske tv-serie Forbrydelsen.

FAKTA OM GUÐRUN & GUÐRUN

Grundlagt: 1999

Branche: Modevirksomhed

Ejerforhold: De to grundlæggere ejer tilsammen 50%, resten ejes af investorer

Antal ansatte: 6

Website: www.gudrungudrun.com

Når design og industri skaber vækst

SKULPTURFABRIKEN er en svensk designvirksomhed, der producerer kunst, møbler og indretningselementer i beton. Gennem en forretningsstrategi med elementer som storytelling, kundeoplevelser, placebranding og samarbejde med den lokale industri har Skulpturfabriken skabt en attraktiv vækstforretning, der kombinerer kunsthåndværkets kreative kvaliteter med storindustriens muligheder.

BAGGRUND

Da kunsthåndværkeren Stina Lindholm i 1991 blev færdig med sin kunstuddannelse i Stockholm, havde hun en ambition om at kombinere to kunstneriske passioner, som hun havde opdyrket gennem sine studieår: Fabrikker og beton. På Gotland fandt hun både det kreative miljø og den rigelige tilgang til kalksten, der er grundingrediensen i beton, som hun havde brug for. I en gammel lade på det nordlige Gotland etablerede hun her designvirksomheden Skulpturfabriken.



UDFORDRINGEN

Stina Lindholms ambition var fra starten at give sine kunder en oplevelse og at vise de mange uanede kunstneriske og funktionelle muligheder i betonmaterialet. De færreste anser materialet som egnet til at skabe kunsthåndværk ud af. Udfordringen var at skabe de rigtige fortællinger omkring betonen og at udforske materialets muligheder samtidig med at sikre en rentabel forretningsmodel. Løsningen blev at indlede et samarbejde med den lokale cementindustri.

SÅDAN GIK DET TIL

Tilvirkningen og forædlingen af beton og cement har siden 1800-tallet været en gotlandsk specialitet, hvor øen har en lang og stolt tradition indenfor netop denne industri. Gotlands særlige forhold til cementen blev således hjørnестenen i

” Både vi og cementindustrien får noget ud af samarbejde. Vi får udviklet ting og produkter, vi ellers ikke ville kunne. Til gengæld bliver industrien opmærksom på den merværdi, som forædling af materialet medfører: Oprindeligt koster et ton cement 400 Euro, når man køber det uforarbejdet fra fabrikken. Når jeg har forædlet det og omskabt det til fx et møbel, kan jeg tage 5.000 Euro for det samme ton.“

– Stina Lindholm, ejer, Skulpturfabriken

Skulpturfabrikens branding, der ved hjælp af et åbent værksted og showroom fortalte historien om øens stolte cementtradition. Dette har også haft enAGEMÆSSIG VÆRDI for Skulpturfabrikens produkter.

Men synergien mellem Skulpturfabriken og den gotlandske cementindustri var ikke kun image-mæssig. For at understrege og fortsætte den gotlandske cementtradition indledte Stina Lindholm



et tæt samarbejde med den lokale cementindustri for sammen at finde nye anvendelsesmuligheder i betonen. Efterhånden som Skulpturfabriken blev mere og mere anerkendt, kom større og mere komplicerede ordrer til, der krævede innovation i både materialeanvendelse og produktionsform. Her kom samarbejdet mellem den lille virksomhed Skulpturfabriken og den store cementindustri til sin fulde ret: Stina Lindholms kreative input og nytænkning i forhold til materiale og form gav industrien uvurderlige input både til nye, innovative måder at forarbejde kalkstenene på og til nye anvendelsesmuligheder for deres produkter. Til gengæld gav cementindustriens store research-afdeling og produktionsapparat Stina Lindholm adgang til et avanceret betonlaboratorium, hvor hun kunne eksperimentere med alskens betonmaterialer. Dermed fik hun mulighed for at løse større og endnu mere krævende opgaver.

RESULTAT

- Samarbejdet har været succesfuldt, ikke bare for Skulpturfabriken, men også for den lokale cementindustri og for Gotland som sådan.
- Skulpturfabriken har i dag 5 ansatte, en årlig omsætning på 5,5 mio SEK og oplever god vækst
- Skulpturfabrikens showroom og fabrik har mellem 15–20.000 besøgende om året
- Gotlands cementindustri har befæstet sin position som førende indenfor betonbranchen ved at udvikle nye produkter og innovative anvendelser af deres produkter gennem samarbejdet med Stina Lindholm.

FAKTA OM SKULPTURFABRIKEN

Grundlagt: 1995

Branche: Indretningsdesign/produktdesign

Ejerforhold: Privat aktieselskab

Antal ansatte: 5

Website: www.skulpturfabriken.se

Teater med forretningsmodel og finansiering i ryggen

VESTURPORT er en islandsk teatertrup, der har stor succes med kommercielt drevne og kunstnerisk krævende teaterproduktioner. Med fokus på internationalt samarbejde, kommercielle samarbejder og en stor grad af kreativ frihed har Vesturport skabt noget så sjældent som en økonomisk succeshistorie i teaterverdenen.

BAGGRUND

Vesturport blev dannet i 2002 af en gruppe på 13 unge kunstnere med et ønske om at skabe en ny form for uafhængigt og eksperimenterende teater i Island. Fra et gammelt skur i Reykjavik satte Vesturport de første små teaterproduktioner op. Rammerne var frie, og hver enkelt medlem af Vesturport kunne sætte de teaterstykker op, de ville.



” Ingen af vores projekter er lavet med et kommercielt mål for øje. Hvis det havde været tilfældet, havde vi jo sat *Mama Mia* op eller noget i den retning. Men fordi vi havde forretningsmodellen og finansieringen i orden har vi kunnet lave vores egne teaterstykker på vores egen måde. Og det har været succesfuldt – også kommercielt.“

– Dyrí Jónsson, producer, Vesturport.

Vesturports var en anderledes, eksperimenterende og en meget fysisk måde at spille teater på, som hurtigt blev en lille succes. Skuret blev fyldt med publikummer, og de kunstneriske drømme og ambitioner begyndte at vokse.

UDFORDRINGEN

Udfordringen for Vesturport var at vokse både økonomisk og organisatorisk uden at gå på kompromis med sin frie organisation og det kunstneriske indhold. Løsningen for Vesturport var at satse på kvalitet og etablere både nationale og internationale samarbejder, der kunne hjælpe teateret med at vokse uden de store risikable investeringer.

SÅDAN GIK DET TIL

Vesturport indså hurtigt, at de måtte sige farvel til det lille skur og i stedet for at fokusere på rammerne omkring teateret, måtte de fokusere på det kunstneriske. Ved at opgive deres faste rammer kunne Vesturport indlede samarbejder både med Reykjavik Stadsteater og Det Islandske Nationalteater, såvel som en række internationale teatre som The Young Vic i London, BAM i New York, Recklinghausen Ruhrfestspiele i Tyskland, Het Muziek Teater i Amsterdam og LG Arts Centre i S-Korea. Samarbejdet med større teatre kunne således finansiere Vesturports produktioner, der blev stadig større, komplekse og ressourcekrævende.



Gennem en række strategiske samarbejder med udvalgte islandske virksomheder har Vesturport kunnet satse internationalt med deres produktioner, der ellers ville have været for dyre at rejse rundt i verden med. Disse samarbejder promoverede Island, og var således en win-win situation for både virksomheder og teatertruppen.

Vesturports økonomiske samarbejder gav teatertruppen den kreative frihed til at satse på præcis de kvalitetstunge og kompromisløse forestillinger, de havde lyst til. Ved netop at have finansieringen i orden og dermed være i stand til at satse udelukkende på kvalitet blev en række alternative produktioner til internationale kommercielle succeser. Endda uden at Vesturport selv havde taget de store økonomiske risici.

RESULTAT

- Kombinationen af detaljerede finansieringsplaner med fokus på høj kunstnerisk kvalitet har Vesturport skabt en økonomisk såvel som kunstnerisk succeshistorie i en teaterbranche, der bestemt ikke er vant til økonomiske solstrålehistorier.
- Vesturport har siden sin stille begyndelse i skuret i Reykjavik optrådt med deres teater-

forestillinger i både Europa, USA, Mexico, Sydamerika, Kina, Rusland og Australien, og har haft kunstnerisk succes med at trække et nyt og yngre publikum til sig end dem, der normalt går i teatret.

- Teatertruppen har bl.a. samarbejdet med verdenskendte kunstnere som Nick Cave, der har leveret musikken til flere af Vesturports forestillinger.
- Vesturport modtog i 2011 The European Theatre Prize for New Theatrical Realities, som den første nordiske teatergruppe nogensinde.
- Vesturport er en positiv økonomisk erhvervs-historie fra Island, på et tidspunkt, hvor det bestemt ikke er hverdagskost.

FAKTA OM VESTURPORT

Grundlagt: 2002

Branche: Teaterproduktion

Ejerforhold: Privat ejet

Antal ansatte: 19

Website: www.vesturport.com

Skab et nyt marked ved at oplære kunderne til kreativitet

STORM STUDIOS er et af Skandinaviens største VFX- (visual effects) og animationsstudier, der producerer alt fra konceptudvikling, VFX on-set supervision, computeranimation og VFX-produktion til både spillefilm og reklamer. Ved at satse på kvalitet, fleksibilitet og kreativitet i forretningsstrategien og ved at oplære en lettere konservativ norsk filmindustri til at omfavne visuelle effekter i deres produktioner har virksomheden oplevet en eksplosiv økonomisk vækst på bare få år.

BAGGRUND

Da AnimagicNet, en af Nordeuropas ældste animationsvirksomheder, blev opkøbt af Storm Group i 2005, var ambitionen for det nye firma, nu kaldet Storm Studios, at gøre visuelle effekter og com-

” *Udfordringen for os var ikke mindst at skabe vores eget marked. Der var ingen behov for VFX i Norge, da vi begyndte. Så vi arbejdede meget hårdt på at opdrage den norske filmindustri til at se fordelene ved vores produkt: Øget kreativitet i filmproduktionen og en bedre bundlinje for filmselskabet. Det var hårdt. Men i dag kan alle se fordelene ved at inkludere vores kreative arbejde i film.*“

– Kristin Hellebust, daglig leder, Storm Studios

puteranimation til fremtidens filmproduktionsmetode. Som en mindre spiller på markedet måtte virksomheden tænke kreativt og for at tiltrække opmærksomhed fra den norske filmindustri.

UDFORDRINGEN

Storm Studios udfordringer var mange: Som lille, nystartet virksomhed havde de en masse kreativt talent, men ikke midlerne til at udvikle den økonomisk krævende teknologiske del af en succesfuld computeranimationsvirksomhed. Markedet for

spillefilm i Norge var på grund af sin lille størrelse en usikker indtægtskilde; og endelig var den norske filmindustri ikke vant til at benytte sig af avancerede visuelle effekter i deres film. Løsningen var at oplære den norske filmindustri til at efterspørge Storm Studios kreative kompetencer ved at samarbejde strategisk med filmindustrien.

SÅDAN GIK DET TIL

I 2005 var der ikke mange norske filmproduktioner, der indeholdt VFX. Storm Studios måtte derfor skabe deres eget marked. Dette gjorde virksomheden ved at fokusere på oplæring af sine kunder i både de kreative og de økonomiske fordele ved at inkorporere VFX i filmproduktionen. Dette skete gennem talrige seminarer for filmbranchen, som Storm Studios afholdt, hvor Storm Studios demonstrerede, hvordan VFX kunne nedsætte en films produktionsomkostninger samt hvordan VFX kunne øge den kreative frihed i manuskript og historiefortælling. Derudover indledte Storm Studios en målrettet national PR-indsats for at fortælle om fordelene ved VFX.

For at sikre sig den fornødne fleksibilitet i forretningsmodellen sørgede Storm Studios for at have en fast kerne af engagerede medarbejdere og et korps af tilknyttede talentfulde freelancere. På den måde kunne virksomheden let skalere op i travle perioder uden at skulle fyre medarbejdere i mere stille perioder imellem projekter. Man gik også ind i produktionen af reklamefilm for at gøre sig fri af den lunefulde norske spillefilmbranche. Dette skabte grobund for, at man kunne sikre en kontinuerlig udvikling af virksomheden.

For at være på forkant med de økonomisk krævende teknologier indledte Storm Studios desuden en række samarbejder med større filmselskaber, både nationalt og internationalt i



co-producerede filmprojekter. På den måde kunne virksomheden udvikle sig uden at skulle bære hele den økonomiske byrde alene. Senest indgik Storm Studios i 2010 et strategisk samarbejde med Nordisk Film, Nordens førende producent af kreativt indhold inden for film, musik og spil, om oprettelsen af et helt nyt post-produktionsselskab i Norge og Sverige, kaldet Shortcuts. Dette har yderligere cementeret Storm Studios' position som en af de mest kreative og attraktive VFX-studier i Norden.

RESULTAT

- Ved at satse på kvalitet, samarbejde og ved at lægge en stor arbejdsindsats i at oplære markedet til at efterspørge sine produkter har Storm Studio siden dannelsen i 2005 oplevet kraftig vækst både økonomisk og kreativt.
- Storm Studios er gået fra at være en lille virksomhed med fire ansatte i 2005 til i dag at have 25 kreative ansatte og en omsætning på over 40 mio. NOK.

- Som følge af samarbejdet med Nordisk Film har Storm Studios etableret Europas mest avancerede postproduktionshus i Oslo i 2011.
- Som følge af Storm Studios fokus på oplæring af kunderne er den norske filmindustri brug af VFX eksploderet. Det gennemsnitlige VFX-budget er således steget fra 20.000 NOK i 2005 til 500.000 NOK i 2011.
- I 2008 vandt Storm Studios en Oscar for bedste animerede kortfilm med filmen 'Peter og ulven' som de co-producerede sammen med bl.a. BreakThru Films.

FAKTA OM STORM STUDIOS

Grundlagt: 2005

Branche: VFX- og filmproducent

Ejerforhold: Aktieselskab

Antal ansatte: 25

Website: www.stormstudios.no

Når kreativitet, forretning og investering følges ad

CAOZ er et islandsk animationsstudie, der skaber 3D computeranimationsfilm, reklamer, visuelle effekter og computerspil. Ved at kombinere sine kreative kernekompetencer og strategiske samarbejder med investorer og investeringsfonde er virksomheden gået fra et lille spin-out animationsfirma til en succesfuld og prisbelønnet multimedievirksomhed, hvis første 3D computeranimationsspillemovie blev forudbestilt til over 50 lande.

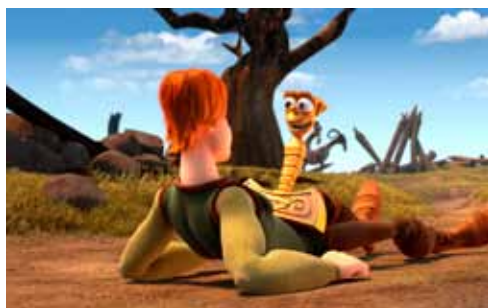
BAGGRUND

CAOZ blev dannet i 2001 som en virksomhed til det store islandske IT-selskab OZ på et tidspunkt, hvor den verdensomspændende IT-boble var ved at sprænge. I stedet for blot at fyre folk i OZ' kreative afdeling besluttede virksomhedens ledelse at udskille afdelingen til et særskilt firma. 8 ansatte

fra OZ brød løs og dannede CAOZ, der skulle servicere OZ' kreative forretningsbehov og forhåbentlig med tiden også andre lignende IT-selskaber.

” *Lige fra starten har CAOZ været drevet af ansatte med kreativ baggrund. Det er nøglen til alt, hvad vi gør. Vi er en virksomhed, hvor intellektuel kapital er mindst ligeså vigtig som traditionel finansiel kapital. De første investeringsfonde, vi indledte samarbejde med, kom til os primært pga. deres tro på vores kreative evner. Og fordi vi fra begyndelsen har praktiseret Good Corporate Governance, har samarbejdet med investeringsfondene ikke påvirket vores kreativitet eller vores kunstneriske frihed.*“

– Hilmar Sigurðsson, CEO, CAOZ



UDFORDRINGEN

Udfordringen for CAOZ var, ligesom for mange andre kreative opstartsvirksomheder, at forvandle et stort kreativt potentiale til en sund forretning – samtidig med at markedet var ved at falde sammen. Løsningen var at finde balancen mellem kreative kræfter og en offensiv og ekspansiv forretningsstrategi, der kunne tiltrække nødvendige investorer.

SÅDAN GIK DET TIL

CAOZ havde fra begyndelsen fokus på god forretningsledelse, hvilket var et meget bevidst valg fra virksomhedens side. Kun ved at have orden i alle forretningens facetter ville man senere kunne tiltrække de nødvendige investorer der skulle til, for at realisere virksomhedens kreative ambitioner: Computergenererede animationsfilm i spillefilmslængde. For at nå dertil lagde CAOZ' ledelse en klar udviklingsstrategi for både den



kreative og den økonomiske del af virksomheden. Strategien involverede en langsom udvikling af virksomhedens kerneområder, fra enkle animationer af visuelle effekter og reklamefilm til de første, korte computeranimationsfilm. Og det virkede. Virksomheden tjente penge ved udvidelsen af forretningen, samtidig med at de kreative kompetencer blev udviklet. Virksomhedens første halvtimes computergenererede animationsfilm, *The lost little Caterpillar*, vandt flere internationale priser og blev en stor økonomisk succes.

Efter tre år tog CAOZ springet fuldt ud og indledte det første samarbejde med et par nøje udvalgte investorer – de såkaldte business angels. Samarbejdet tillod virksomheden at fokusere udelukkende på det kreative og være et computergenereret animationsstudie. Dette strategiske skridt fik i 2007 overbevist en større venture capital fond til også at investere i virksomheden. Netop fordi CAOZ hele tiden havde haft fokus på Good Corporate Governance var skridtet til et samarbejde med eksterne investorer ikke problematisk: CAOZ var fra begyndelsen en sund forretning med kreative kompetencer i centrum. Det blev der værnet om, selv med investeringsfonde og business angels bag virksomheden.

RESULTAT

- På trods af en branche i problemer og med store udgifter til udvikling og nye projekter har CAOZ' for-

retningsstrategi sikret virksomheden en organisk vækst, der har været konstant stigende over en længere årrække. Med fokus på at integrere kreative kræfter med god forretningsforståelse er CAOZ i dag en af Nordens førende animationsstudier.

- CAOZ er gået fra syv ansatte i 2004 til 38 i 2011 fra over syv forskellige lande
- I efteråret 2011 lancerer CAOZ den første 3D computeranimerede spillefilm, *Legends of Valhalla – THOR*. Filmen har allerede inden udgivelse tjent sig selv ind via forsalg til over 50 lande og har skabt både finansielt og kreativt overskud langt over det forventede.
- CAOZ er i gang med at udvikle et computerspil over THOR, der ved at udnytte synergieffekten mellem de forskellige medierne er langt fremme i produktionsfasen.

FAKTA OM CAOZ

Grundlagt: 2001

Branche: Animation

Ejerforhold: A/S virksomhed med 11 aktionærer

Antal ansatte: 32

Website: www.caoz.com,

www.legendsofvalhalla.com

Vækst gennem en udvidet forretningsmodel



FULLSTEAM er et finsk musikselskab, der er førende indenfor den finske alternative musikbranche. Ved at satse på kreativitet indenfor den alternative musikbranche og en ekspanderende forretningsmodel, der strækker sig fra traditionelt pladeselskab og distribution til koncertarrangementer, festivaler og management, har Fullsteam skabt en forretning, der kombinerer stor økonomisk vækst med høj kunstnerisk kvalitet.

BAGGRUND

Fullsteam blev grundlagt af Juha Kyyrö i 2004. Juha spillede på det tidspunkt i et rockband og stod derudover for det praktiske omkring bandet. Han fandt dog hurtigt ud af, at han var bedre til det forretningsmæssige aspekt af musikken end til at spille den. Derfor helligede han sig det admini-

strative omkring bandet ved at booke koncerter og udgive plader. Hans talent blev hurtigt opdaget af venner i andre bands, der bad Juha varetage deres bands, og sådan blev Fullsteam født.

UDFORDRINGEN

Udfordringen for Juha Kyyrö var at forvandle sit en-mands hobbyfirma til en virksomhed, der kunne skabe overskud, og som han kunne leve af, uden at gå på kompromis med den musikalske kvalitet og den type musik, Juha selv interesserede sig for. I stedet for at udvide bandporteføljen til også at inkludere mere populære main street-kunstnere, var løsningen at udvide de tjenester, som Fullsteam kunne tilbyde deres kernekunstnere indenfor generne alternativ rock, indie rock, punk og hardcore-

” *Det, der adskiller Fullsteam fra almindelige pladeselskaber, er, at vi har udvidet vores forretningsmodel til også at omfatte andet og mere end bare pladeudgivelse, samtidig med at vi har bevaret et klart fokus på, hvad vi vil opnå. Det har gjort, at vi kan arbejde med vores kunstnere meget bredere, hvilket både har været til gavn for kunsterne og os.* “

– Juha Kyyrö, ejer, Fullsteam.

SÅDAN GIK DET TIL

Fullsteam koncentrerede sig i begyndelsen udelukkende om at arrangere koncerter og udgive plader med kunstnere og venner, som Juha Kyyrö selv kunne lide. Men Juha var konstant opmærksom på nye interessante muligheder for at Fullsteam kunne udvikle sig. Ved at lade Fullsteam vokse organisk og fokusere på kun at bruge penge, som Fullsteam allerede havde tjent, kunne Juha kontrollere væksten og samtidig holde risikoen for virksomheden på et minimum. På den måde



udviklede Fullsteam sig til også at eje koncertsteder og Skandinaviens største øvelokale-center, såvel som at involvere sig i distribution, festivaler, merchandise og management, i en sammenslutning der nu, meget naturligt, kaldes The Fullsteam Family. Alt ejet af Juha Kyyrö og alt sammen inden for Fullsteams oprindelige kerneområde: den alternative musikindustri.

Ved at satse specifikt indenfor en bestemt musikgenre kunne Fullsteam tilbyde deres kunstnere en komplet service fra øvelokale til koncertsal. Fullsteams kombination af overordnet helheds-tænkning kombineret med fokus på én musikgenre har sikret virksomheden en klar position på det finske marked. Det har givet vækst, både økonomisk og kunstnerisk.

RESULTAT

- Fullsteams forretningsmodel har i dag gjort The Fullsteam Family til Finlands største musikpromoter og det førende musikselskab indenfor den alternative musikgenre. Ved at kombinere en organisk vækststrategi med ønsket om at

skabe et full-service musikselskab for sine kunstnere har Fullsteam oplevet stor økonomisk og organisatorisk vækst både nationalt og internationalt, såvel som kunstnerisk succes.

- Siden begyndelsen i 2004 er Fullsteam vokset med over 500procent om året og har i dag 140 gange større omsætning end i begyndelsen.
- Virksomheden har i dag 16 ansatte.
- Fullsteam repræsenterer en række af verdens største independent musiknavne i Finland som fx The Flaming Lips, Wilco, Lily Allen, og Sigur Rós.
- Fullsteam er seks år i træk blevet kåret som Independent Label of the Year i Finland.

FAKTA OM FULLSTEAM

Grundlagt: 2004

Branche: Musikbranchen

Ejerforhold: privat ejet

Antal ansatte: 16

Website: www.fullsteamrecords.com

At skabe forretning gennem fair play

GOGOYOKO er en islandsk online musiktjeneste og socialt netværk, hvor musikere kan sælge deres musik direkte til deres fans. Ved at arbejde specifikt ud fra deres kreative kunders behov har Gogoyoko skabt en stille, men solid forretnings-succes i en global musikbranche, der ellers er på hastig tilbagegang.

BAGGRUND

Gogoyoko blev startet af de to islandske musikere og pladeselskabsejere Haukur D. Magnusson og Petur Ulfur Einarsson i 2007. De to havde flere års erfaring med at skabe og sælge musik i USA,

” *Gogoyokos forretningsmodel gør, at det tager længere tid for os at blive profitable, men den gør os også til en mere robust virksomhed. De fleste, der arbejder i Gogoyoko er selv uafhængige musikere, hvilket giver os en eksistentiel motivation til at få det til at fungere. For os er den økonomiske succeshistorie derfor de mange, små bands, der har tjent ekstra penge gennem vores hjemmeside. For et ungt band kan det være forskellen på at lave en ny plade, tage på turne i Tyskland eller pakke sammen og give op. De bands er dem, vi gerne vil støtte.*“

– Alex MacNeil, CEO, Gogoyoko.

England og Europa. Men efter gentagne gange at have oplevet det meste af deres overskud blive ædt op af mellemmænd og pladeselskaber, var det Haukur og Peturs ambition at skabe en måde for musikere at tjene penge på deres kunst.

UDFORDRINGEN

Internettet har på få år radikalt ændret måden hvorpå mennesker hører, forbruger og køber musik i dag. Med et svindende cd- og pladesalg,

et bugnende marked for ulovlig piratkopiering og dominans fra få globale onlinemusiktjenester som iTunes, Myspace eller Amazon MP3 er det svært for nye og mere uafhængige musikere at tjene nok penge på deres musik.

Det problem satte Haukur og Petur sig for at løse med Gogoyoko. Udfordringen var at gøre internettjenesten profitabel for virksomheden selv, samtidig med at den opfyldte de helt specifikke behov, musikerne og deres fans havde til internetsiden.

SÅDAN GIK DET TIL

Sammen med enkelte private investorer og internetentreprenører gik Haukur og Petur i gang med at udvikle deres internettjeneste med en klar strategi for øje: Gogoyoko ville kun få fans og musikere til at bruge tjenesten ved både



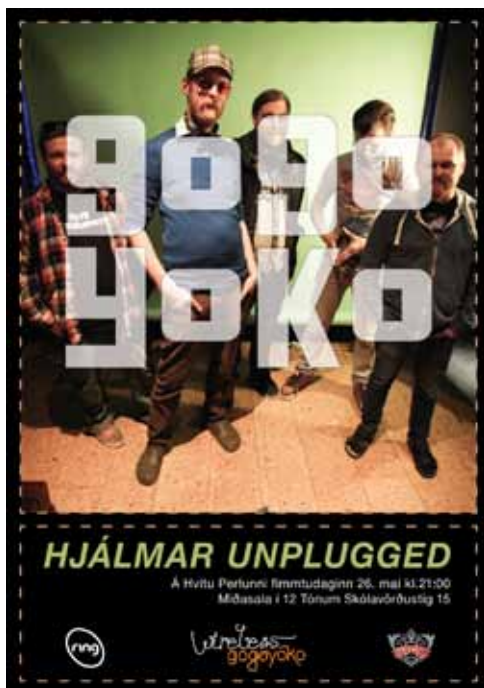


design- bruger- og forretningsmæssigt at skabe tjenesten ud fra brugernes behov. Målgruppen var fra starten den såkaldte independent musikindustri – bands og pladeselskaber, der ikke var del af de multinationale musikselskaber, og som derfor kunne tænkes at have størst udbytte af at bruge tjenesten.

Haukur og Petur udviklede selv konceptet og en prototype med assistance fra freelance programmører. Da prototypen virkede lovende samlede Gogoyoko et programmørteam, der konstruerede en betaversion. 1. oktober 2009 gik den første version af Gogoyoko online, og tjenesten blev med det samme et hit hos både musikere og fans. For fans var det muligt gratis at streame musiknumre og således lytte til hele albums inden man købte. For musikere tilbød Gogoyoko en direkte og ukompliceret vej til kunderne og total kontrol over, hvordan og for hvor meget deres musik skulle sælges. Endelig tilbød Gogoyoko også en yderst konkurrencedygtig forretningsmodel, hvor kun 10 procent af musikernes indtjening gik til Gogoyoko. Resten beholdt musikerne selv. Princippet kaldte Gogoyoko "Fair play in music".

RESULTAT

- Gogoyokos forretningsmodel har givet virksomheden en langsommere, men mere holdbar økonomisk vækst, end den kunne have opnået ved kun at fokusere på egen profit. Ved at satse på en fair fordeling mellem kunstnere og virksomhed har Gogoyoko kunnet etablere samarbejder med mange både islandske og internationale musikere, der kan se ideen ved at sælge deres musik gennem internettjenesten. Med sin bæ-



redygtige tilgang til forretningsudvikling og salg har Gogoyoko vist en vej fremad for en kreativ musikindustri under hastig forvandling.

- Virksomheden har i dag 12 ansatte med base i Reykjavik og New York
- Ved at satse på en fair fordeling af indtægterne fra hjemmesiden har Gogoyoko oplevet en rolig, men konstant vækst i omsætningen siden opstarten i 2007.
- Gogoyoko arbejder konstant på at forbedre sit produkt. Pt. arbejdes der især på apps til mobiltelefoner, et interaktivt musikmagasin og et globalt musikverdenskort med adgang til koncerter over hele jorden.

FAKTA OM GOGOYOKO

Grundlagt: 2007

Branche: Online musiktjeneste og socialt netværk

Ejerforhold: Privatejet

Antal ansatte: 12

Website: www.gogoyoko.com

Spillet om olien

SIMPRENTIS er en færøsk kursusudbyder, der leverer spilbaseret undervisning til en af verdens største industrier: Den internationale olie- og gas-industri. Firmaet er på få år gået fra undervisning af færøske skoleelever til facilitering af dynamiske læringsforløb for tusindvis af oliefolk fra hele verden. Metoden? At lege sig frem til oliemilliarderne.

BAGGRUND

I 2002 fik en række internationale energiselskaber rettigheder til at påbegynde eftersøgningen af olie og gas i færøsk havområde. En af betingelserne fra de færøske myndigheder var, at olieselskaberne skulle medvirke til at forberede samfundet til den nye industri. Flere projekter blev iværksat og blandt andet kom det italienske olieselskab Eni med idéen om at lave et virksomhedsspil til skolerne på gymnasialt niveau. Formålet med spillet var at oplyse skoleeleverne om, hvad en fremtidig olieindustri kunne betyde for det færøske sam-

” *Den store udfordring var at overbevise virksomhederne om, at det, der virker for børn, også virker for voksne. Voksne har en stor skepsis over for at lege.* “

– Ólavur Ellefsen, direktør, Simprentis

fund. Opgaven at udvikle virksomhedsspillet blev vundet af et reklamebureau, og projektleder blev økonomen og datalogen Ólavur Ellefsen.

I tæt samarbejde med de færøske skoler udviklede Simprentis computerspillet OilSim, der simulerer alle faser af en olieeftersøgning. Med OilSim lærte eleverne ikke kun om oliebranchen, men også om kemi, geologi, økonomi, samfundsfag og om at samarbejde for at nå et fælles mål.

Spillet blev både en faglig og pædagogisk succes og hurtigt udbredt til nabolandene Skotland,

Norge, Danmark og Island. Efter et par år blev der lavet en aftale om rettighederne til spillet mellem Eni og Ólavur Ellefsen's selskab Simprentis. På baggrund af sine gode erfaringer med spilbaseret læring mente Ólavur Ellefsen, at metoden også måtte være anvendelig til at undervise ansatte i selve olieindustrien. Det marked forsøgte Simprentis nu at komme ind på.

UDFORDRINGEN

Den primære udfordring for Simprentis har været oliebranchens meget konservative holdning både til hvordan man oplærer medarbejdere, og til hvordan man driver forretning. For kan man virkelig lære noget ved at lege? Det spørgsmål mødte Ólavur Ellefsen ofte, når han forsøgte at overbevise olieselskaberne om, at Simprentis' problemorienterede simuleringsspil skulle bruges i uddannelsen af ansatte.

SÅDAN GIK DET TIL

Det første selskab, der viste interesse, var norske Statoil, og snart var OilSim er meget populært undervisningsværktøj blandt deres ansatte. Statoil blev også overbevist om at finansiere den videre udvikling af OilSim, og herefter gik det stærkt med at få nye kunder, da OilSim viste sig at være en god investering. Olieindustrien kunne se, hvordan OilSim nedbrød tidligere uigennemtrængelige siloer og åbnede op for mere effektive arbejds gange – simpelthen ved at ingeniører, teknikere, økonomer og geologer spillede sammen og blev tvunget til at se på hinandens arbejdsområder med nye øjne.

Den produktudviklende dimension af virksomheden er helt central i Simprentis' forretningsstrategi. Simprentis sikrer sin kontinuerlige produktudvikling ved at indgå strategiske aftaler, hvor kunderne betaler Simprentis for at udvikle en ny



funktionalitet i spillet, der er tilpasset netop deres situation. Dette gavner begge parter: Kunden får et produkt, der specifikt passer til dennes særlige behov, og en lavere pris på kurser, hvor denne nye funktionalitet bliver anvendt. Simprentis får til gengæld betalt sin produktudvikling, retten til at sælge funktionaliteten videre til andre kunder til fuld pris og et produkt, der konstant opfylder og drives af kundernes og branchens krav og behov.

RESULTAT

- Fra et lille enmandsfirma, der underviste færøske skolebørn, er Simprentis i dag vokset til en global kursusleverandør, der underviser højt specialiserede medarbejdere i verdens førende olieselskaber.
- Simprentis har i dag 15 ansatte fordelt på fire kontinenter
- Simprentis har kontorer i verdens største oliecentre som Houston, Rio de Janeiro og Bergen

- Simprentis er markedsførende indenfor store simuleringsspil og kan ved hjælp af sin dynamiske spilsimulering facilitere flere tusinde menneskers læring på én gang
- Simprentis er pt. i gang med at undersøge muligheden for at udvide deres simuleringsspil til andre videntunge industrier.

FAKTA OM SIMPRENTIS

Grundlagt: 2000

Branche: Uddannelse og oplæring i olie og gas industrien

Ejerforhold: Hovedaktionærer er Ólavur Ellefsen og færøske institutionelle investorer

Antal ansatte: 15

Website: www.simprentis.com

The Devil Wears ... traktor?

MOODS OF NORWAY er en norsk modevirksomhed, der har oplevet eksplosiv vækst siden begyndelsen i 2003. Metoden har været en klar forretningsstrategi og en kreativ markedsføring, der med humor, kant og leg med norske stereotyper har gjort Moods of Norway til mere end bare et tøjmærke.

BAGGRUND

Da de to designere Peder Børresen og Simen Staalnacke fik ideen om at skabe et internationalt tøjmærke, var de kun sikre på, hvad de ikke ville: De ville ikke ligne alle andre. I stedet for ens, sort tøj markedsført af sure modeller i Milano, ville de to designere skabe et sjovt og farvestrålende tøjmærke med base i deres fælles hjemby Stryn, en lille landsby med 6.750 indbyggere i det nordvestlige Norge.

UDFORDRINGEN

Den generelle udfordring for nystartede modevirksomheder er, hvordan man kan differentiere sig uden at have millioner af kroner til markedsføring. I den internationale modebranche, hvor identitet, historiefortælling, livsstil og det, at eje en unik markedsposition, er hjørnestenene i ethvert succesfuldt brand, er dette ekstra påtrængende. Moods of Norways udfordring var derfor at skabe

en fortælling omkring sit brand, der var så stærk og unik, at tøjet ville markedsføre sig selv.

SÅDAN GIK DET TIL

Både Peder Børresen og Simen Staalnacke har solide markedsføringsuddannelser bag sig. Men Moods of Norway blev ikke skabt ud fra klassiske markedsføringsbegreber som markedsundersøgelser, mærkevaremålinger, kundesegmentering eller ved at skele til, hvad andre i branchen gjorde. I stedet valgte duoen at tage afsæt i deres hjemby Stryn. Ved hjælp af humor, kreativitet og skæve

” Vi har aldrig foretaget nogen analyser eller undersøgelser af branchen eller vores konkurrenter. Vi observerede bare, at der ikke var særlig mange, der brugte elementer som kreativitet og humor i deres markedsføring. Og så er det sådan, vi er: Vi har et slogan, der hedder „happy clothes for happy people“, og det er nok bare det, vi spinder videre på.“

– Jan Egil Flo, co-founder and retail manager, Moods of Norway

og excentriske historier skulle Moods of Norway formidle en klar og glad identitet og livsstil gennem tøjet. På den måde ville man sikre en unik brandposition ikke bare i Norge, men globalt.

Ved kreativt at lege med Norske stereotyper i deres tøj skabte Moods of Norway hurtigt en interesse omkring deres brand. Ved konsekvent at bruge traktorer, fiskekuttere, særligt nordvestnorske traditioner og små detaljer som „made in“ mærker, der fortalte at denne cardigan var „made in Europe by really, really pretty blonde girls“ direkte i deres design, blev Moods of Norway hurtigt et letgenkendeligt mærke. Tøjet blev akkompagneret af humoristiske, men ægte historier om Norge, Stryn og designernes egne bedsteforældre. Til at





promovere mærket brugte designerne sig selv, og modellerede sin fremtræden efter et boy band-koncept, komplet med guldlimousine, guldkæder og lyserøde fiskekuttere.

Moods of Norway fik hurtigt massiv medieomtale og stor bevågenhed pga. deres meget anderledes og meget medievenlige historiefortælling. Samtidig satsede virksomheden på massiv vækst med et internationalt fokus og fik etableret samarbejder med flere højtprofilerede internationale salgsagenter om at repræsentere deres tøj. Ved eksplicit at betone deres norske oprindelse og ved at holde fast i en humoristisk historiefortælling om sig selv og sit tøj har Moods of Norway skabt en unik identitet som et globalt brand, der laver „happy clothes for happy people“.

RESULTAT

- Moods of Norway har gennem kreativ historiefortælling af lokale traditioner formået at skabe en multimillionvirksomhed på kun få år i den ellers hårde modebranche.

- Moods of Norway har siden 2007 oplevet en vækst i omsætningen på 300 %
- I 2010 omsatte virksomheden for 208 mio. NOK og havde et overskud på 75 mio. NOK
- Virksomheden har i dag 10 brand stores i Norge og en flag ship store i Beverly Hills, USA. Derudover er Moods of Norway at finde i 170 butikker i hele verden fordelt på 10 lande, plus 250 butikker i Norge.

FAKTA OM MOODS OF NORWAY

Grundlagt: 2003

Branche: Mode

Ejerforhold: 3 grundlæggere ejer 85%, andre ansatte ejer 15%

Antal ansatte: 150 ansatte, fordelt på 100 årsværk

Website: www.moodsofnorway.com

Haute couture til folket

H&M er en af verdens største tøjkæder indenfor main street detailhandel. Ved at indlede samarbejder med kendte haute couture-designere har virksomheden styrket sit brand i forhold til sine konkurrenter og udbredt adgangen til eksklusivt design for sine kunder.

BAGGRUND

Siden den første butik blev åbnet i den midtsvenske by Vesterås i 1947 er H&M vokset til et globalt varemærke med over 2.300 butikker i 41 lande. Virksomheden er globalt markedsførende indenfor såkaldt main street detailhandel – prisbevidst tøj til den almindelige forbruger.



” Vi ser designersamarbejdet som en proces, der styrker vores brand. Vores grundlæggende forretningsidé er at tilbyde mode og kvalitet til de bedste priser, og her giver vi vores kunder muligheden for at købe designertøj til H&M-priser. Samtidig giver samarbejdet gæstedesigneren mulighed for at fokusere meget mere på den kreative proces. Det er en win-win situation for alle.“

– Margareta Van Den Bosch, chefdesigner, H&M,
til Huffington Post den 4.8.2011.

UDFORDRINGEN

H&M's pris- og modebevidste tøj til både mænd, kvinder og børn har sikret virksomheden en stærk vækst gennem det meste af sin levetid. H&M har derfor været en model til efterfølgelse for sine konkurrenter, der i stigende grad har kopieret virksomhedens forretningsmodel. I starten af 2000'erne ønskede virksomheden derfor at tænke nyt: H&M ville udvide sin kundegruppe, differentiere sig fra de nærmeste konkurrenter, styrke sit globale varemærke og samtidig holde fast i sin succesfulde forretningsmodel. Løsningen var at invitere nogle af verdens mest kendte modeskabere ind i virksomheden som eksklusive gæstedesignere.

SÅDAN GIK DET TIL

Med efterårskollektionen 2004 indledte H&M et samarbejde med den verdensberømte tyske modedesigner Karl Lagerfeld. Lagerfeld, der normalt designer haute couture-kollektioner for de italienske modehuse Chanel og Fendi, skabte ca. 30 stykker tøj til H&M. Samarbejdet mellem den fashionable designer og det svenske detailtøjmærke skabte global medieomtale i såvel high end modemagasiner som i traditionelle massemedier. Den eksklusive kollektion, kaldet Karl Lagerfeld for H&M, blev sat til salg den 12. november 2004 i udvalgte H&M-butikker under massiv bevågenhed fra kunder og medier. Og kollektionen blev en succes: Kun to dage efter at have ramt butikkerne meddelte H&M, at næsten alt tøjet var udsolgt.

Siden da har H&M fortsat samarbejdet med kendte gæstedesignere som Roberto Cavalli, Stella McCartney og Jimmy Choo. Også globale musikikoner som Madonna og Kylie Minogue har designet gæstekollektioner. Hver kollektion bliver til i et tæt samarbejde mellem gæstedesigneren og H&M's faste designteam på over 140 designe-



re. Men selvom der i høj grad er tale om et fælles projekt, har gæstedesigneren frie hænder i designprocessen og tager de endelige beslutninger om design, materialer, silhuet, osv. Designet bliver derefter produceret på H&M's egne produktionsfaciliteter.

Ved at holde hver enkelt samarbejde til små, eksklusive kollektioner har H&M sørget for at bevare både kundernes og mediernes store interesse for de skiftende samarbejder. Således gættes der hele tiden på, hvilke gæstedesignere H&M næste gang indleder samarbejde med, ligesom kollektionernes begrænsede størrelse aktivt lokker kunderne til butikken for at sikre sig de mest eftertrag-

” Samarbejdet med designerne styrker vores varemærke og beviser, at godt design ikke er et spørgsmål om pris.“

– Håcan Andersson, pressekontakt, H&M

tede dele. Senest har H&M indledt samarbejde med den italienske designer Donatella Versace om at designe både en kvinde- og en herrekollektion såvel som udvalgte boligartikler – samt med det globale fodbold- og modeikon David Beckham om at distribuere hans herreundertøjslinje fra og med 2012.

RESULTAT

- H&M har fortsat sin eksplosive vækst på trods af den globale finanskris. Ved at kombinere gæstedesignere med virksomhedens eget in-house designteam har H&M skabt øget synergi mellem high end mode og overkommelige priser.
- H&M havde i 2010 en omsætning på 126 mia. SEK og et overskud på 18 mia. SEK.
- Lanceringerne af H&M's årlige samarbejder med topgæstedesignere er blevet en begivenhed, som kunder og medier kontinuerligt ser frem til med stor spænding.
- Således overnattede tusindvis af japanske H&M-fans på gaden i flere dage udenfor H&M's flag ship store i Tokyo inden åbningen af H&M's specialkollektion med det innovative japanske designmærke Comme de Garçons.
- En ny målgruppe har vha. H&M's samarbejde fået råd til at købe designertøj.
- H&M's globale brandposition er blevet markant styrket af samarbejdet.

FAKTA OM H&M

Grundlagt: 1947

Branche: Modetøj

Ejerforhold: Aktieselskab

Antal ansatte: 87.000

Website: www.hm.com

iRestaurant med gourmet og ny teknologi

HOTEL FØROYAR er Færøernes største hotel. Hotellets gourmetrestaurant, Restaurant Koks, har under køkkenchef Leif Sørensen udviklet sig til Færøernes bedste restaurant med kreativ anvendelse af lokale råvarer og en innovativ og oplevelsesrig formidling af måltidet, der tager den nyeste teknologi i brug.

BAGGRUND

Hotel Føroyar er et 4-stjernet hotel, med en enestående beliggenhed og udsigt over Thorshavn. Udenfor hotellets store panoramavinduer har gæsterne udsigt over Nordatlantens bølger og den vildtvoksende færøske natur.

Da hotellet i 2010 undergik en større renovering, bragte man samtidig kokken Leif Sørensen ind som ny køkkenchef til hotellets restaurant, Restaurant Koks. Leif Sørensen havde tidligere drevet den estimerede Restaurant Gourmet i Thorshavn, og ideen var at videreføre gourmetkøkkens innovative fokus på de bedste færøske råvarer i bedste New Nordic Cuisine-stil under mottoet: Spis, hvad der er udenfor vinduet.

UDFORDRINGEN

Essensen i innovative og grænsesøgende gourmetrestauranter er i høj grad brugen af gode råvarer

og især fortællingen om dem. Historier og fortællinger forvandler måltidet til en følelsesmæssig og intellektuel oplevelse, som gæsterne husker.

Udfordringen for Leif Sørensen og Restaurant Koks var derfor, hvordan man bedst kunne formidle sin store viden om de mange, særegne færøske råvarer, som restauranten serverede,

” *Et almindeligt menukort kan ikke noget andet end at være menukort. Med iPaden er du i kontakt med hele verden, og du har et værktøj, der kan hjælpe dig med en hel række spørgsmål: Vi kan fx altid vise vores gæster billeder af en fisk, de ikke kender. Med iPadens sociale medier får vi desuden en masse gratis omtale. For det meste er det positiv reklame, men vi har også oplevet det modsatte. Det må man tage med. Teknologien ændres hele tiden, og vi som restaurant må også følge med.“*

– Leif Sørensen, Køkkenchef, Restaurant KOKS

uden at forvandle menukortet til en større roman – der for øvrigt skulle ændres og gentykkes flere gange om ugen i takt med sæsonens konstante skiftende retter. Løsningen var at tage den nyeste teknologi i brug.

SÅDAN GIK DET TIL

På Restaurant Koks valgte man at sige farvel til måske den mest traditionelle ingrediens ved ethvert restaurantbesøg: Menukortet. I stedet investerede restauranten i iPads, og Leif Sørensen allierede sig med et par lokale computerprogrammerere til at udvikle et nyt, interaktivt menukort, der kun skulle eksistere på iPaden. De fleste ideer til, hvordan restaurantens menu vha. den nyeste teknologi skulle præsenteres, havde restauranten selv. Men undervejs i samarbejdet med programmererne blev nye ideer født.





Når man som gæst på Restaurant Koks får en iPad-menu i hånden, kan man ikke blot læse om de forskellige retter, man kan også se små tilhørende film om, hvor de kommer fra, og hvordan de er producerede. Vinlisten er interaktiv, og tillader fx gæsterne at undersøge, hvor de kan købe vinen, de drikker, i deres hjemland, ligesom menuen også kan oversættes til alle sprog i verden. iPaden har også små computerspil til børnene (der dermed kan spille, mens de voksne spiser færdig) og internetforbindelse, så singledinners fx kan surfe på nettet, læse netaviser eller se film under måltidet.

Endelig er det også muligt for gæsterne at tage billeder med iPaden af deres måltid og sende dem direkte til deres sociale profiler (på fx Facebook) og i realtime fortælle om deres oplevelse. Dette giver Restaurant Koks en ærlig og gratis markedsføring, hvor gæsterne selv er garant for, hvad de ønsker at skrive.

RESULTAT

- Restaurant Koks har ved hjælp af sin kreative mad og sin innovative formidling positioneret sig som en af Nordens toprestanter.



- Ved brugen af iPad har restauranten væsentligt reduceret både omkostninger og miljøpåvirkning ved papirspild, omslag til menuer og printning af menuer og vinlister.
- Brug af iPad har reduceret det ugentlige arbejde med menuopdatering fra anslået fem timer til en halv time. Restauranten arbejder pt. også på en app til iPhone.
- Hotel Føroyar og Restaurant Koks blev i 2011 nomineret til Danmarks bedste 'Bo&Spis-kombination' af den prestigefyldte publikation Den Danske Spiseguide.

FAKTA OM RESTAURANT KOKS

Grundlagt: 2010

Branche: Restaurant

Ejerforhold: Privat ejet

Antal ansatte: 14

Website: www.koks.fo

At designe sig til (træ)tops

LANGT INDE I de nordsvenske skove, ligger det lille Brittass Pensionat og det usædvanlige Treehotel. Her har ægteparret Kent og Britta Lindvall-Johnsson gennem et tæt og innovativt samarbejde med en række af Skandinavien mest spændende arkitekter og designere skabt en radikalt anderledes hoteloplevelse for sine gæster højt oppe mellem trætoppene.

BAGGRUND

Kent og Britta Lindvall-Johnsson har drevet det lille Brittass Pensionat siden 2004. Med sin placering i det nordligste Sverige, en times kørsel fra Luleå og 45 minutter fra polarcirklen, og sin gammeldags charme har pensionatet især tiltrukket naturelskere og folk, der vil slappe af langt væk fra hverdagens larm og stress.

UDFORDRINGEN

Den generelle udfordring for turistbranchen i dag er at tilbyde sine gæster noget mere end bare et sted at overnatte. Brittass Pensionat tilbød allerede populære fisketure, hundeslædekørsel og kajakudflugter til gæster, der ville opleve den særegne nordsvenske natur. Men for at gøre sine gæsters oplevelse af at befinde sig midt i

de nordsvenske skove endnu større drømte Kent og Britta om at bygge et hotel højt oppe mellem trætoppene.

SÅDAN GIK DET TIL

Hotelejerne kontaktede fem arkitekter og spurgte, om de ville være med til at realisere drømmen om 'Treehotel'. Igennem tæt dialog fandt de frem til konceptet for hotellet: Alle værelser skulle være helt unikke og hænge blandt trætoppene, og alle skulle kombinere moderne design og komfort med den storslåede natur lige udenfor vinduerne.

Arkitekterne fik frie hænder til at designe hver deres værelse. Resultaterne blev højst originale og meget forskellige: Et af værelserne hænger frit udsædnt mellem træerne seks meter over jorden, et andet er en spejlblank kube og et tredje har

”Når man samarbejder med kreative aktører, er det ikke altid, at deres ideer stemmer overens med virkeligheden. Derfor krævede det kreativitet fra vores side at finde på løsninger, der kommer så tæt på arkitektens vision som muligt. I vores tilfælde har det fx drejet sig om at finde den rigtige byggeleverandør. Et stort byggefirma ville jo aldrig have sagt ja til en sådan opgave. Så vi var tvunget til at finde små fleksible leverandører, der samtidig havde kompetencer til at levere den fornødne kvalitet. Det kræver kreativitet og det har ikke været let. Men det havde vi heller aldrig regnet med, det ville være.“

– Andreas Desai, Marketing/Communications Director, Treehotel

form som en fuglerede, som kun har entre via en rebstige. Fælles for alle værelser er, at de er placeret flere meter over jorden oppe i de brusende trætoppe. For at udføre de specielle byggerier allierede Treehotel sig med nøje udvalgte specialdesignere, der kunne levere netop de skrædder-





syede og unikke løsninger, som realiseringen af hotellet krævede.

Forstudierne var klar i februar 2010, i april var finansieringen på plads og i maj begyndte byggeriet. I juli 2010 kunne de første fire værelser indvies ved en stor åbningsfest.

RESULTAT

- Igennem en klar designidé og et tæt samarbejde med specialudvalgte arkitekter og designere er Treehotel på mindre end et år blevet en berømt rejsedestination for gæster fra hele verden.
- Historien om det særprægede hotel ved polarcirklen, hvor man kan sove oppe mellem trækroneerne, gik hurtigt verden rundt. Både BBC og CNN rapporterede fra Treehotel's indvielse, allerede før hotellet havde haft sin første gæst.
- Treehotel opnåede i sit første leveår et resultat langt over forventning og har på andet år en stadig stigende belægningsprocent.

- I 2012 åbner endnu to specialdesignede værelser. Planen er, at der inden 2016 skal være 24 forskellige træværelser.
- Treehotels berømmelse har medført, at arkitekter fra hele verden af sig selv sender forslag til nye træværelser, hvoraf de bedste udvælges til realisering.
- I 2011 inkluderede det prestigefyldte amerikanske rejsemagasin Condé Nast Treehotel i sin attråværdige hotliste over verdens bedste nye hoteller i 2011.

FAKTA OM TREEHOTEL

Grundlagt: 2010

Branche: Oplevelsesvirksomhed, turisme

Ejerforhold: 90% Kent & Britta Lindvall, 10% andre investorer

Antal ansatte: 8

Website: www.treehotel.se

Musik og champagne på operagården

ÅMOT OPERAGARD er en norsk opera- og kulturvirksomhed, der har til huse i en gammel gård i Åmot i Vestnorge. Ved at satse på moderne gårdturisme, lokal gastronomi og operaoplevelser af høj kvalitet har Åmot Operagard udviklet sig fra et lille familielandbrug til en international, nyskabende og prisvindende operascene. Midlet har været en klar strategi med udgangspunkt i den totale gårdoplevelse.

BAGGRUND

Da Steinar Sørli sammen med sin partner Yngve Brakstad i 1997 overtog sin families slægtsgård i landsbyen Åmot i bygden Sunnfjord, havde han ingen planer om at fortsætte den landbedrift, familien havde drevet på stedet siden 1852. I stedet var det parrets ambition at gennemføre et drastisk skifte fra landbrug til gårdsturisme, hvor deres fælles passion for opera skulle være omdrejningspunktet.

UDFORDRINGEN

Som pludselige arvinger til en smuk, men gammeldags farm i en lille norsk bygd var Steinar og Yngve tvunget til at tænke kreativt. Udfordringen var at forvandle den gamle farm til en attraktiv operagård, der kunne tilbyde sine gæster unikke oplevelser, som var værd at rejse langt efter.

SÅDAN GIK DET TIL

Selvom parret havde identificeret deres fælles drøm om at skabe et sted for opera af høj kvalitet, stod det også klart, at operakoncerter og -produktioner i sig selv ikke ville være nok til at få stedet til at løbe rundt. Derfor besluttede Steinar og Yngve sig for at tilbyde en 'totalpakke' af kulturoplevelser, der udover opera også skulle omfatte gourmetoplevelser, overnatninger i skønne omgi-

velser og kulturelle oplevelser som teaterforestillinger, moderne dans og kunststillinger, såvel som vinsmagninger og champagnekurser.

Ved at restaurere gården nænsomt med respekt for stedets historie skabte naturforvalter Steinar og arkitekt Yngve, i samarbejde med landskabsarkitekter og interiørdesignere, de perfekte rammer for den totale operaoplevelse. Strategien var at gøre hele gården til en scene. Fra gæsterne an-

” *Vores ambition er at få et levebrød ud af gården, ikke at skabe en storskala virksomhed. Vi har ikke 25 værelser at leje ud, men de tre, vi har, skal være unikke. Vores motto og vision er at vende blikket mod stjernerne, og fordi vi har en god historie, er eksklusive og på forkant med udviklingen elsker medierne os. Det har ført til spalteplass i millionklassen.*“

– Steinar Sørli, Ejer, Åmot Operagard

kom, skulle de modtages personligt af Steinar og Yngve, og unikke oplevelser skulle findes overalt, hvad end det var drinks i høje hæle på gårdspladsen, champagne på køl i fodertrugene eller intimerkoncerter på Norges mindste operascene i laden. Operakoncerterne arrangerede Steinar og Yngve sammen med inviterede scenografer, instruktører og solister fra Norges mest ansete operascener, der fik meget frie hænder til at skabe unikke opsætninger i operagårdens lille lade. For at strække gæsternes oplevelse så langt som muligt allierede Steinar og Yngve sig desuden med lokale fødevarereproducenter og kokken Christel Eide, der efter koncerterne serverede gourmetmiddag med menu tilpasset de enkelte forestillinger.

For at få forretningsdelen til at hænge sammen indledte parret et samarbejde med den lokale købmand, der udover samarbejde omkring lokale produkter også gav uvurderlig forretningsmæssig



Foto: Dagrun Reikvam

sparring. Dette samarbejde har resulteret i betydelig værdiskabelse for begge parter. Siden samarbejdet er købmandens omsætning steget med 5 mio. norske kroner og for Steinar og Yngve har samarbejdet betydet nye kompetencer og vigtige strategiske samarbejdspartnere i lokalmiljøet.

RESULTAT

- Ved at satse på den totale gårdoplevelse og kunstoplevelser af høj kvalitet og ved at udnytte gården som ressource og bruge det nære samarbejde med lokalsamfundet som ramme har Åmot Operagard skabt en unik position på det europæiske operalandkort. Åmot Operagard er blevet et sted, folk aktivt rejser til for at opleve gårdens særlige tilbud. Det er blevet et uomgængeligt turistmål i Norge med blomstrende økonomi og høj kunstnerisk værdi.
- Åmot Operagard har firdoblet indtægten siden opstarten i 2006 og solgte i 2009 operabilletter for 1,3 mio. NOK, ikke medregnet indtægter fra restaurant og konsulentvirksomhed.
- Virksomheden har modtaget flere priser og hædersbevisninger, bl.a. den prestigøse Olavrose,

der gives for enestående oplevelser med rod i den norske kulturarv.

- I 2010 udnævnte CNN Åmot Operagard til en af Skandinavien's ti mest spændende rejsedestinationer.
- Senest har Steinar og Yngve samarbejdet med brandekspert og designere for at forfine og skærpe Operagardens strategiske profil, ligesom parret også har etableret en konsulentvirksomhed, der rådgiver om gårdturisme og gårdforretning baggrund af kulturoplevelser.

FAKTA OM ÅMOT OPERAGARD

Grundlagt: 2006

Branche: Opera, restaurant, gårdturisme og senest udvidet til konsulentvirksomhed

Ejerforhold: Ejers og drives af Yngve Brakstad og Steinar Sørli

Antal ansatte: 2 årsværk – 1 ansat i fuldtidsstilling foruden de to ejere i halvtidsstillinger

Website: www.operagarden.no

At komme (ergonomisk) siddende til succes

SALLI SYSTEMS er en finsk møbeldesign-virksomhed, der er verdens førende producent af såkaldte ‚saddelstole‘ – stole, man sidder overskrævs på ligesom en hestesaddel. Igennem personligt engagement, en klar strategi og et tæt samarbejde med læger, forskere og fysioterapeuter er Salli Systems vokset fra en gammel sadel til en millionforretning med forhandlere over hele verden.

BAGGRUND

Veli-Jussi Jalkanen havde brugt hele sit liv på hesteryg. Alligevel var det først, da han begyndte at bruge det meste af sin dag siddende på et kontor, at han begyndte at få ondt i ryggen. I 1990 op søgte Veli-Jussi Jalkanen derfor en rygspecialist, der rådede ham til at sidde, som han gjorde på hesteryg: med rank ryg, uden ryglæn og med benene spredt på hver sin side af siddefladen.



Dette råd fulgte Veli-Jussi Jalkanen. I første omgang konstruerede han sin egen sadelstol ved at tage en gammel sadel med på arbejde og sidde på den. Men selvom dette rent faktisk udrettede mirakler for hans ryg, var sadlen i sig selv for ukomfortabel at sidde på en hel arbejdsdag. Imidlertid var der endnu ingen, der havde tænkt på at designe rigtige sadelstole i Finland på trods

” Vi er den eneste møbelvirksomhed, der dybdegående forsker i alle de kropslige strukturer og systemer, der har forbindelse til siddekomforten. Kun forskningsbaserede undersøgelser af kroppen er grundige nok, hvis vi vil designe møbler, der undgår skadevirkninger på brugerne.“

– Veli-Jussi Jalkanen, direktør, Salli Systems

af rygspecialisternes anbefalinger. Så Veli-Jussi Jalkanen lånte startkapital i banken og gav sig til at udvikle den første prototype af Sadelstolen.

UDFORDRINGEN

Den primære udfordring for Salli Systems har været at designe en innovativ og meget anderledes stol, der ikke blot drastisk forbedrer folks siddekomfort, men som også kan sælges. Derfor satte virksomheden sig for at finde ud af det grundlæggende spørgsmål: Hvordan sidder mennesker egentlig bedst?

SÅDAN GIK DET TIL

For at besvare dette spørgsmål indledte Veli-Jussi Jalkanen et intenst udviklingsarbejde, der både trak på fysiologisk forskning såvel som brugerfeedback. Resultatet var den første Salli sadelstol: Uden ryglæn, med bevægelig siddeflade, højt hævet over gulvet og en siddevinkel på 135 grader. På trods af det særprægede udseende var stolen

overraskende behagelig at sidde på, og både kunder og møbelbranche tog godt imod Sallistolten. De første hundrede stole blev hurtigt solgt.

Imens forbedrede og forfinede Veli-Jussi Jalkanen kontinuerligt sin stol. Den afgørende hændelse var designet af den todeltede siddepude. Den blev påbegyndt efter anbefalinger fra gynækologer og fysioterapeuter, der vurderede, at en todelt siddeflade ville være langt sundere for kroppen. Imidlertid fandtes der ingen detaljerede undersøgelser, der kunne dokumentere dette. Salli Systems måtte selv iværksætte anatomiske studier i samarbejde med forskere fra Kuopio Universitet. Resultatet blev den særlige todeltede saddestol, som virksomheden var den første til at udvikle, og som Salli Systems tog patent på i 2001. Den todeltede stol revolutionerede markedet for saddestole og danner fortsat fundamentet for virksomhedens design den dag i dag.

Klog af succes har virksomheden fortsat sit strategiske samarbejde med forsknings- og universitetsverdenen og er i dag en del af et internationalt researchprogram, der forsker i alle de fysiologiske områder, der har relation til siddekomforten, lige fra rygsøjle og blodcirkulation til åndedræt og de indre organer. Udover at danne grundlag for virksomhedens designudvikling er forskningen også hjørnestenen i Salli Systems' salgsarbejde: I stedet for smarte markedsføringstrick kan virksomheden fremlægge videnskabelige forskningsresultater, der viser, hvorfor en investering i en Sallistol er den smarteste investering, en kunde kan foretage.

RESULTAT

- Fra en simpel opstart er Salli Systems i dag Finlands største møbelproducent.
- Virksomheden har i dag 25 ansatte.



- Salli Systems eksporterer sine produkter til 40 lande i Skandinavien, Europa, Rusland, Asien, Sydafrika og Sydamerika og har fremstillingsaftaler i USA, Brasilien og Kina.
- Salli Systems er blandt Østfinlands ti mest profitable virksomheder, har ingen gæld og oplever hvert år solid vækst.
- Virksomheden er gået fra en omsætning på knap 600.000 euro i 1998 til over 3,5 mio. euro i 2010.

FAKTA OM SALLI SYSTEMS

Grundlagt: 1990

Branche: Møbler

Ejerforhold: Privat ejet

Antal ansatte: 25

Website: www.salli.com

Værdiskabelse fra Guldrummet

DANISH CROWN er en internationalt orienteret fødevarer virksomhed med produktion og salg af svine- og oksekød, der aktivt bruger oplevelser og samarbejde med den danske gastronomi til at udvikle fødevarer af høj kvalitet og merværdi for både kunder og virksomheden.

BAGGRUND

Danish Crown er verdens andenstørste svine-slagteri, en betydelig spiller på det europæiske oksekøds marked og Europas største kødforædlingsvirksomhed. Med en omsætning på over 45 mia. DKK årligt er virksomheden blandt verdens tre største kødeksportører og verdens største svinekødseksportør. Med base primært i Danmark står Danish Crown over for mange af de udfordringer, en globalt orienteret eksportvirksomhed i Nord- og Vesteuropa må overkomme i dag.

UDFORDRINGEN

Som en af verdens absolut største aktører på det globale kødmarked er Danish Crown i stigende grad tvunget til at konkurrere på andet og mere end prisen i kampen mod internationale konkurrenter. Udfordringen har derfor været at skabe en



forretningsmodel, der positionerer og differentierer Danish Crown i forhold til sine konkurrenter og skaber merværdi for både virksomhed og kunder. På det danske marked har én af løsningerne været at indlede et tæt samarbejde med kreative danske kokke og derigennem skabe unikke oplevelser og udvikle nye produkter for kunderne.

SÅDAN GIK DET TIL

Sammen med en række kendte kokke fra Danmarks bedste restauranter har Danish Crown udviklet konceptet 'Guldrummet', der er et særligt rum i Danish Crowns terminal i Kolding. Her opbevares særlige høj kvalitetsudskæringer som svinekæber, kalvebrisler og nyretappe, som ikke er hverdagskost på danske middagsborde, men som derimod ofte er at finde på menukortet på landets



” For en stor produktionsvirksomhed som Danish Crown er det utrolig vigtigt at kunne give vores kunder nogle ekstra høj kvalitetsoplevelser med vores produkter. Det kræver en stor investering i både tid og penge, og det er en strategisk beslutning, der skal tages på ledelsesniveau. Men det kan betale sig, både mht. image, kundeloyalitet og medarbejdertilfredshed.“

– Anne Bak Nielsen, Marketing- og Innovationskoordinator, Danish Crown.



fineste kroer og restauranter. Med Guldrummet har Danish Crown skabt et frirum for de bedste kokke i Danmark, som får mulighed for at arbejde med alle tænkelige produkter, og de får en meget fleksibel service – kokkene kan således bestille lige nøjagtigt den mængde, som de har behov for, og i visse tilfælde ringer de også og bestiller kød om natten.

Danish Crown får løbende feedback og sparring fra kokkene, hvilket giver Danish Crown konstant inspiration til nye udskæringer og anvendelsesmuligheder og et unikt indblik i tendenser og trends. Derudover har Danish Crown også indgået samarbejde med tre kokke i den absolutte gourmetelite i Danmark i 'Stjernetkokken', der er et nyt koncept med de bedste udskæringer af dansk svinekød, som bliver solgt i udvalgte supermarkeder. Sammen med udskæringen følger en speciallavet sauce, og på pakningen er der menuforslag til inspiration med kyndig vejledning fra kokkene.

RESULTAT

- Med 'Guldrummet' og 'Stjernetkokken' har Danish Crown skabt et stærkt bånd til den danske

gastronomi til gavn for begge parter. Kokkene får produkter og service af meget høj kvalitet, og Danish Crown får en række fordele, der styrker mange dele af værdikæden: fra produktudvikling og anvendelsesmuligheder til marketing, branding og salg.

- Danish Crown har oplevet en styrkelse af sit image både overfor slutbrugere og detaileddet gennem projekterne.
- Opmærksomheden omkring Danish Crowns produkter er steget som følge af satsningen på nye oplevelser
- Blandt medarbejderne har det givet et øget boost i medarbejdertilfredsheden, da de oplever, at de leverer et kvalitetsprodukt.

FAKTA OM DANISH CROWN

Grundlagt: 1887

Branche: Fødevareproduktion

Ejerforhold: Aktieselskab

Antal ansatte: 23.305

Webside: www.danishcrown.dk

Designtankegang som milliardforretning

KONE er en af verdens førende virksomheder indenfor elevator- og rulletrappeindustrien. Ved målrettet at inkorporere en kreativ designtankegang i hele sin produktionsvirksomhed har KONE sikret sig en plads som en af verdens mest innovative og kreative producenter af elevatorer og rulletrapper.

BAGGRUND

KONE er en over 100 år gammel finsk elevatorproducent, der op gennem det tyvende århundrede opnåede en solid position på det globale elevatormarked. I 2005 var virksomheden imidlertid ved at falde alvorligt bagud i forhold til konkurrenterne. Opkøb og sammenlægninger havde fjernet virksomheden fra sine kernekompetencer. Med inspiration fra bilindustrien besluttede den nye direktion derfor at hente arkitekten og designeren Anne Stenros ind for at skabe en helt ny design-

afdeling i KONE. Den nye strategi havde ikke blot til formål at strømline virksomhedens elevatordesign, men også at tilføre firmaet en helt ny kreativ måde at tænke på.

UDFORDRINGEN

Udfordringerne for KONE og Anne Stenros var mange. Hvor KONE før udelukkende havde produceret elevatorerne og brugt eksterne konsulenter til at designe dem, ville man nu selv stå for hele designprocessen. Det krævede en gentænkning af hele virksomheden og et ændret fokus fra

” *Design er fremadrettet. Det er det, alle virksomheder, ligegyldig hvad de producerer, vil kunne få ud af at samarbejde med kreative mennesker. Kreative mennesker er sensitive overfor fremtiden, udviklingen, og hvad der sker om lidt. Det er en del af kreative menneskers DNA. Nævn mig den virksomhed, der ikke kunne have gavn af at inkorporere det i sin forretningsstrategi.* “

– Anne Stenros, designchef, KONE

teknologi, økonomi og produktion til design, livsstil og slutbrugere. Men at omvende en stor, international produktionsvirksomhed til disse nye kendsgerninger ville ikke blive let.

SÅDAN GIK DET TIL

Da Anne Stenros kom til KONE, var der ingen tradition for designtankegang i virksomheden. For at vise værdien af kreative input overfor direktion og medarbejdere arrangerede Anne Stenros derfor en række workshops i samarbejde med globale produktionsvirksomheder fra andre brancher, som fx bilindustrien og teknikbranchen, der alle havde design som et centralt element i forretningen. Herigennem kunne Anne Stenros vise hvilke muligheder, der lå i at gøre design til KONEs kerneydelse.





Dernæst samlede Anne Stenros et designteam omkring sig, der skulle transformere KONE fra en simpel elevatorproducent til en moderne produktionsvirksomhed, hvor kreativitet spillede en hovedrolle i alle virksomhedens kerneområder lige fra design og R&D til forretningsudvikling og strategi. Ved at samle arkitekter, industrielle designere, usability-eksperter, CAD-tegnere, lysdesignere og mange flere i sit designteam, og ved at samarbejde fast med eksterne trendanalytikere, fremtidsforskere, modeeksperter og urbanitetsforskere, fik KONE tilført en kreativ indsprøjtning helt ind i hjertet af sin organisation.

Denne tilgang til elevatordesign og -produktion var ny og helt unik for KONE og medførte især to ting: dels etablerede KONE sig hurtigt som en af de mest innovative og kreative elevatorvirksomheder i verden, der kunne løse de opgaver, deres mere konservative konkurrenter ikke kunne; dels tilførte KONEs fokus på design automatisk virksomheden et mere fremadrettet fokus, hvilket ifølge Anne Stenros netop er kendetegnet ved designere og andre kreative mennesker: den konstante udforskning af nye muligheder, nye forretningsideer, nye paradigmer og nye grænser at overskride.

RESULTAT

- Ved at inkorporere en kreativ designtankegang i alle virksomhedens forretningsområder er KONE i dag en moderne designorienteret virksomhed, der slår sine nærmeste konkurrenter på vigtige parametre som vækst og profitmargin.
- KONE har i dag en årlig omsætning på over 5 mia. Euro og ca. 34.000 ansatte over hele jorden.
- Siden 2006 er KONEs profit steget med over 100 % og den totale omsætning med over 30 %
- I 2005 havde KONE intet designteam. I dag har KONE et designteam på størrelse med en mellemstor designvirksomhed.
- KONE er blevet portrætteret i talrige design-, arkitektur- og livsstilsmagasiner, hvilket yderligere har cementeret virksomheden som en moderne designorienteret virksomhed.

FAKTA OM KONE

Grundlagt: 1910

Branche: Elevatorer og rulletrapper

Ejerforhold: Aktieselskab

Antal ansatte: 32.500

Website: www.kone.com

Kreative kompetencer gavner forretningsudviklingen

POLYCOM er en verdensomspændende koncern, der er førende inden for samlede kommunikationsløsninger som videokonferencer, IP-telefoni og HD-telepresence. For at bevare virksomhedens position og fokus på teknologisk og kreativ innovation har Polycoms danske afdeling taget utraditionelle metoder i brug med lån fra den kreative og kunstneriske verden.

BAGGRUND

Polycom leverer højteknologiske kommunikationsløsninger til multinationale virksomheder med behov for effektiv kommunikation på tværs af landegrænser. I 2007 blev Sten Dyrmosø administrerende direktør for Polycoms danske afdeling. Hans

” Vi havde prøvet de traditionelle veje og ingeniørværktøjer. Vi vidste, at vi søgte noget nyt indenfor vores produktportefølje – noget udefinerbart. Det er utroligt, hvad et stærkt kreativt fokus en gang om ugen i 3 måneder kan føre til.“

– Sten Dyrmosø, adm. direktør, Polycom Danmark

job var at sikre, at Polycom (Denmark) Aps forblev en virksomhed, der fortsat kunne levere innovative trådløse kommunikationsløsninger globalt.

UDFORDRINGEN

Som verdensførende indenfor avancerede kommunikationsløsninger var Polycom allerede en kreativ og cutting-edge teknologisk virksomhed. Udfordringen for direktør Sten Dyrmosø var at udvide kreativiteten, så innovation ikke blot var noget, der skete blandt ingeniørerne i R&D-afdelingen, men noget der prægede hele virksomheden fra top til bund. Løsningen blev derfor at skabe nytænkning i Polycom ved at invitere professionelle kreative kræfter ind som hjælp.

SÅDAN GIK DET TIL

Sten Dyrmosø inviterede kunstner og kaospilot Kirstin Birkeland til virksomheden som et ”positivt forstyrrende element” der kunne sætte gang i og styre innovationsprocessen og sætte de kreative

kræfter i Polycom fri. Ønsket var at igangsætte nogle innovationsprocesser med medarbejderne for at skabe nye forretningsmuligheder, ideer og koncepter for virksomheden. Helt konkret var målet at udarbejde 2–3 nye forretningskoncepter indenfor Polycoms videns- og kerneområder, som kunne indgå i ledelsens strategi.

Med fuld opbakning fra ledelsen iværksatte Kirstin Birkeland innovationsprocessen ’Projekt Einstein’. Midt i det store fabriksrum blev der oprettet et Einstein-rum, hvor Kirstin Birkeland hængte nogle af sine egne malerier op. Malerierne var en fortolkning af Otto Scharmers Teori-U, som var det teore-





tiske fundament i projektet. Til innovationsprojektet blev der valgt 12 frivillige ansatte fra alle kerneområder og alle afdelinger i virksomheden. Teamets mangfoldighed var netop et vilkår for at skabe kreative og helhedsorienterede processer, samtidig med at de fungerede som „ambassadører“ for hele processen i deres respektive afdelinger. Disse 12 personer skulle sammen med Kirstin Birkeland mødes én dag om ugen i tre måneder og arbejde kreativt og nytænkende med at utænke nye og anderledes koncepter for Polycoms fremtid. Det involverede meditation, kunst, fysisk træning, association øvelser og andre teknikker i at tænke anderledes.

Undervejs i forløbet blev alle virksomhedens 100 ansatte, bestyrelsen og samarbejdspartnere også involveret gennem fx fredagsmeditation. På grund af Einstein-rummets centrale placering i fabrikshallen lige overfor den åbne kantine kunne alle medarbejdere følge med i den kreative proces. På den måde blev forretningsudviklingen ikke oplevet som noget, ledelsen havde trukket ned over virksomheden, men det var en forandring med rod i hele organisationen.

RESULTAT

- Da forløbet efter tre måneder var ovre, var det medarbejderteamet selv, der præsenterede resultatet af deres arbejde på en stor fællesevent for virksomheden og partnere.
- En række nye ideer og forretningskoncepter blev udviklet under Projekt Einstein, hvoraf nogle er realiseret, mens andre er under udvikling.
- Der er bred enighed blandt alle i Polycom, at virksomheden som helhed er blevet mere kreativ og går til opgaverne på en ny og anderledes åben måde. Med andre ord er der sket en kulturforandring i virksomheden
- Innovation og forandringsparathed er nu kompetencer, der gennemsyrrer hele virksomheden.
- Øget fokus og forståelse blandt medarbejderne for kundernes behov.
- Der blev desuden etableret fire nye kreative rum, hvor medarbejdere, kunder, slutbrugere og partnere i fællesskab kan fokusere på individuelle løsninger.

FAKTA OM POLYCOM (DK) APS

Grundlagt: 1892

Branche: Telekommunikation, on-side wireless solutions

Ejerforhold: Ejet af Polycom Inc.

Antal ansatte: 100

Website: www.polycom.com

Efterskrift

KreaNord er et fælles nordisk initiativ, der har til formål at fremme vilkårene for regionens kulturelle og kreative industrier. KreaNord blev etableret i 2008 i Nordisk Ministerråds regi og fungerer som en nordisk platform for idéudveksling og praksis på området.

En central del af initiativet blev lanceret af de nordiske statsministre under navnet 'Muligheder for de nordiske lande – et svar på globaliseringens udfordringer' og har til formål at fremhæve de nordiske landes fælles profil som region for at opnå større gennemslagskraft på verdensplan. Kreative industrier udgør en voksende del af den samlede globale økonomi. Derfor er det vigtigt for den nordiske region at sikre sig en førende position på området.

Successen for et vellykket nordisk resultat forudsætter et partnerskab mellem kultur- og erhvervslivet. KreaNord repræsenterer de nationale myndigheder, der er ansvarlige for de fælles bestræbelser i de nordiske lande, og opfylder her-

med de kompetencekrav, som er nødvendige for projektets tværfaglige natur. KreaNord er dermed i stand til at repræsentere nationale synspunkter og sikre en national forankring og implementering af de initiativer, der tages i det nordiske samarbejde, med det formål at indfri kravet om en fælles nordisk udvikling og praksis inden for de kreative industrier.

KreaNord fungerer som et multidisciplinært forum for erfaringer, viden og udviklingsvisioner, som både omfatter erhvervs- og kulturlivet. KreaNord medvirker til at fremme koordineringen mellem de nordiske lande, udarbejde policy-anbefalinger og iværksætte fælles nordiske udviklings- og profileringsaktiviteter.

KreaNord har taget initiativ til udvikling af en nordisk casesamling for at få de gode eksempler frem i lyset: Cases som kan inspirere virksomheder i Norden til at styrke deres position på markedet og skabe vækst.



Nyttige links og kontakt



Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi

Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi
www.cko.dk



Nýsköpunarmiðstöð
Íslands

Nýsköpunarmiðstöð Íslands (Innovation Center Iceland)
www.nmi.is



Vinnuframi (Fund for promotion of trade and industry)
www.vfg.fo



PKT SÄÄTIÖ

PKT säätiö (SM Foundation)
www.pkt.fi



Innovasjon Norge (Innovation Norway)
www.innovasjon Norge.no



Tillväxtverket
(Swedish Agency for Economic and Regional Growth)
www.tillvaxtverket.se

For spørgsmål og kommentarer kontakt CKO, skriv til info@cko.dk eller ring på tlf. +45 46 74 02 90

KreaNord
www.kreanord.org

Vækst, kreativitet og innovation i Norden

18 nordiske cases om værdiskabelse gennem kreative og forretningsmæssige kompetencer

Forfatter: *Kristoffer Holm Pedersen*

© Nordisk Ministerråd, København 2012

ISBN 978-92-893-2308-6

ANP 2012:704

Layout: Mads Frederik Grafisk Design

Oplag: 1030

Trykk: Kopieringhuset Electra AB, Malmö

Casesamlingen er udarbejdet af Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi (CKO) i samarbejde med Nýsköpunarmiðstöð Íslands (Innovation Center Iceland), Vinnuframi (Fund for promotion of trade and industry), PKT säätiö (SME Foundation), Innovasjon Norge (Innovation Norway) og Tillväxtverket (Swedish Agency for Economic and Regional Growth).

Det nordiske samarbejde

Det nordiske samarbejde er en af verdens mest omfattende regionale samarbejdsformer. Samarbejdet omfatter Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige samt Færøerne, Grønland og Åland.

Det nordiske samarbejde er både politisk, økonomisk og kulturelt forankret, og er en vigtig medspiller i det europæiske og internationale samarbejde. Det nordiske fællesskab arbejder for et stærkt Norden i et stærkt Europa.

Det nordiske samarbejde ønsker at styrke nordiske og regionale interesser og værdier i en global omverden. Fælles værdier landene imellem er med til at styrke Nordens position som en af verdens mest innovative og konkurrencedygtige regioner.

Nordisk Ministerråd
www.norden.org



norden

Nordisk Ministerråd

Ved Stranden 18
DK-1261 København K
www.norden.org

KREANORD

NORDIC CREATIVE ECONOMY

Mød Nordens kreative erhverv på www.kreanord.org

ANP 2012:704

ISBN 978-92-893-2308-6