

**INNOVATION** Små virksomheder kommer ingen vegne uden at benytte sig af internationale kompetencer i udviklingsarbejdet. **SIDE 10-11**

Nr.  
23



# Pointer fra en dansk-fransk forbindelse

At sidde i Frankrig og drive et internationalt udviklingshus er ingen sag, selv om man er dansker. Så længe man ved, hvor kompetencerne findes og husker at dele ud af sit overskud

## PRODUKTUDVIKLING

Af Julie Ring-Hansen Holt jr@ing.dk

**FONTAINEBLEAU:** I hjertet af en af Frankrigs største skove ligger den historiske slottsborg Fontainebleau, hvor regenter fra François I til Napoleon III har boet i jagtsæsonen, og hvor millioner af turister i dag valgfarter til for at nyde stemningen eller gå, klatre eller ride i skoven.

Her i smørhullet ligger også et dansk udviklingshus, Nielsen Innovation. Eller dansk og dansk... Direktør Henrik Jul Nielsen ser mere sit firma som internationalt. For når udviklingshuset udfører opgaver for sine kunder eller arbejder med egne projekter, sker det gerne i et internationalt netværk.

»I princippet kunne vi lige så godt

ligge i Danmark, for vi har en åben arbejdsform, som nok er inspireret af dansk ledelsesform. Men der er ingen grund til ikke at ligge et andet sted end Danmark, hvis man har lyst til det,« siger han og fortsætter:

»Den eneste forskel er måske, at vi har et ret stort rejsebudget. Det er vigtigt at mødes for at være fortlørlige. Og så kræver et internationalt agerende firma også nogle medarbejdere, der ikke har noget imod at ringe til USA og Kina dagligt.«

Det seks mand store firma Nielsen Innovation udvikler både egne ideer og er udviklingskonsulenter for andre virksomheder med en fordeling på cirka 50-50. Og 97 procent af konsulentopgaverne ligger uden for Frankrig.

»Konsulentopgaverne finansierer vores egne projekter, og vores egne projekter gør os kendte,« siger Henrik Jul Nielsen.

## Håndholdt kaffe

Når Nielsen Innovation kaster sig ud i at udvikle sine egne ideer, er det altid ud fra et kriterie om, at det skal være et produkt, som direktøren og de ansatte selv gerne vil have. Desuden skal pro-

duktet helst være 'grønt'. Et eksempel er en mobil espressobrygger, Handpresso, som blev lanceret af spin-offselskabet Handpresso i december sidste år, og som oprindeligt udsprang af, at Henrik Jul Nielsen var træt af altid at drikke dårlig pulverkaffe på hotellet, når han var ude på forretningsrejser.

Udfordringen ved espressomaskiner er vandet, der kalker alt til, og når man kigger ind i en almindelig espressomaskine, ligner det ifølge Henrik Jul Nielsen et mindre kraftværk. Og han burde vide det, for i fir-

## NIELSEN INNOVATION

- blev etableret i 2000 i Fontainebleau, Frankrig
- udvikler især produkter inden for husholdning (lavvatt-støvsuger og mobil espressomaskine), transport (magnet-cykellygten Reelight) og kontor (hæve-sænkebord)
- har seks ansatte, heraf Henrik Jul Nielsen og hans fransk-danske kone
- eksporterer 97 procent af sine produktudviklinger.

maets nye kontorer står der espressomaskiner skulder ved skulder, som har været brugt til diverse studier i løbet af de to år, det har taget at udvikle Handpresso.

»Så vi tænkte: Hvorfor ikke fjerne opvarmningen af vandet fra maskinen og lade det blive varmet i en kedel,« siger han.

Det betyder, at Handpresso nærmest er vedligeholdelsesfri, fordi der ikke samler sig kalk i apparatet, og at der stort set ingen rørføring er i det. I princippet er det en lille cykelpumpe med et barometer, der skal pumpes op på 16 bar. Derefter hældes man det varme vand i en lille beholder og en kaffepude i en anden og trykker på en knap, som trykker vandet igennem kaffen.

I den mobile espressomaskines indtil videre seks måneder lange liv er produktionskapaciteten blevet fordoblet til 1.200 per dag – uden at Handpresso kan følge med efterspørgslen fra den kaffedrikkende, vestlige verden.

## Fokusgruppe ville dumpe pumpe

Nielsen Innovations tilgang til udvikling er at afdække behov og så udvik-

le de tekniske løsninger i stedet for at skabe ny teknologi. Men Henrik Jul Nielsen mener ikke, at store brugerundersøgelser er vejen frem.

»Min erfaring fra tidligere ansættelser er, at man nemt risikerer at analysere et produkt ihjel, før det kommer på markedet,« siger han.

Derfor bruger firmaet sig selv som udgangspunkt.

»Jeg er for eksempel sikker på, at Handpresso ville dumpe i en fokusgruppe, fordi kvinder ikke gider at pumpe, og ældre finder den for besværlig. Men vi skal ikke tilfredsstille alle,« siger direktøren, der også på andre områder er mest tiltrukket af en lille organisation.

Firmaet råder både over ingeniør-, marketing- og designkompetencer i huset.

»Det eneste, vi ikke kan selv, er selve salgsarbejdet og produktionen. Men sådan passer det os bedst – hvis vi skal beholde innovationsniveauet, skal vi højst være 20 mennesker i firmaet,« siger han.

Uanset om Nielsen Innovation skal i gang med sine egne projekter eller konsulentopgaver, begynder udviklingen med en værdikurve, hvor fak-

**Den eneste forskel er måske, at vi har et ret stort rejsebudget. Det er vigtigt at mødes for at være fortlørlige**

Henrik Jul Nielsen, Nielsen Innovation

torerne for brugertilfredsstillelse er stillet op. Konkurrenternes værdier plottes ind, ligesom det ny produkts ønskede værdier.

»Og når målet så er blevet anskueliggjort, kan ingeniørerne og designerne gå i gang,« siger Henrik Jul Nielsen.

## Går direkte efter kompetencer

Når man sidder i udlandet og fokuserer på at udvikle i et internationalt netværk, må man lokalisere de teknologiske kompetencer, man har brug for. I tilfældet med Handpresso lå materialeekspertisen i Tyskland, kaffeekspertisen i Italien og bearbejdnings ekspertisen i Kina. Men Henrik Jul Nielsen ser ingen grund til aktivt at hente ny teknologi hjem fra eksempelvis universiteter.

»Vi holder konstant kontakt med videncentre, men vi går direkte efter de kompetencer, vi har brug for, når vi har brug for det,« siger direktøren. En måde at arbejde sammen over grænser er for eksempel at involvere kaffeproducenter som i tilfældet med Handpresso.

»Vi udviklede først en elektrisk model, hvor cremen på kaffen blev perfekt. Men da vi gik over til den manuelle udgave, var den helt gal. Ved at arbejde sammen med den italienske kaffeproducent Illy, fandt vi blandt andet ud af, at kvaliteten er meget afhængig af trykket.«

I dag samarbejder Nielsen Innovation med alle de store leverandører af kaffe, fordi Handpresso skaber et nyt marked for dem.

Økonomisk er det umuligt for Nielsen Innovation at have alle de nødvendige kompetencer i huset, så firmaet benytter sig blandt andet af freelanceingeniører til elektronik- og softwareopgaver, fordi den type opgaver er nemme at specificere. Og hvis Nielsen Innovation arbejder sammen med eksterne eksperter, sørger firmaet altid for at have en fortlørlighedsaftale på plads.

»Hvis de ikke vil underskrive, er vi nødt til at finde nogle andre,« siger Henrik Jul Nielsen.

I forhold til værdikæden har Hen-

rik Jul Nielsen en noget atypisk – nærmest filantropisk – pointe. Han mener, at det er nødvendigt at motivere alle led i kæden, så fortjenesten fordeles efter risiko og indsats. Derfor får forhandleren den største fortjeneste, dernæst distributøren, så Handpresso selv, efterfulgt af producenten og til sidst producentens underleverandør og IP-ejeren.

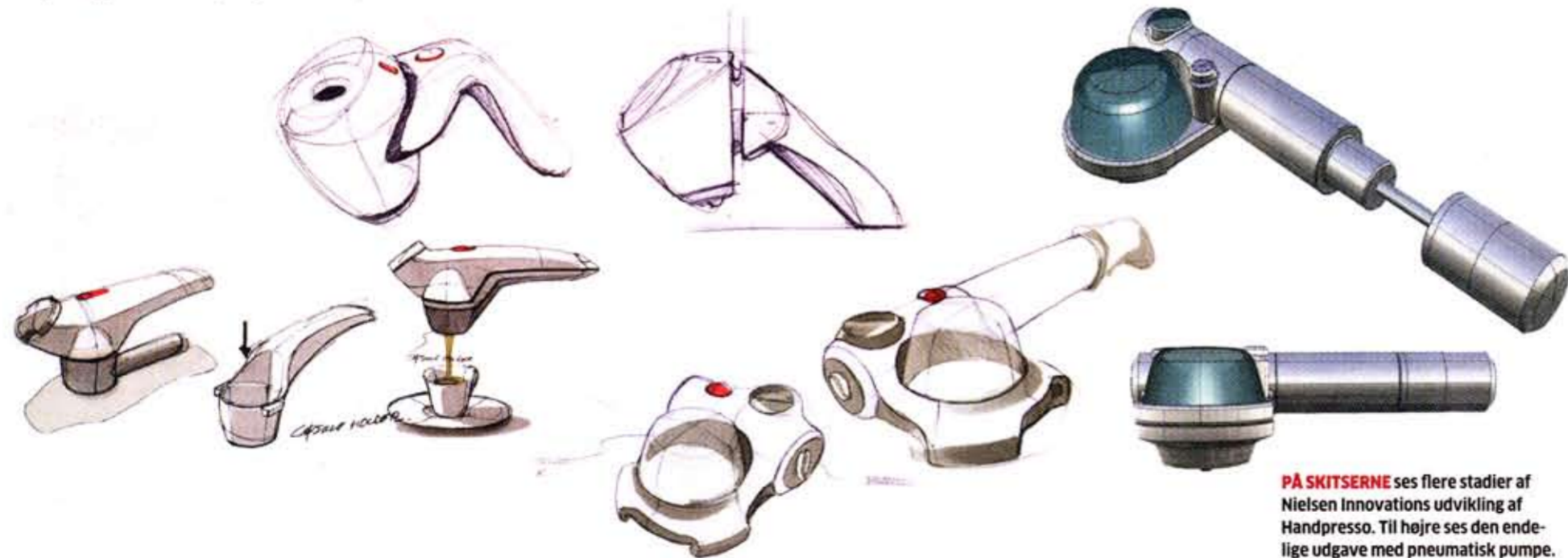
»De fleste gør den fejl at presse alle ledene for meget, så leverandører og forhandlere bliver trætte af dem. Men vi skaber produkter med høj added value, så vi har lidt mere at give af,« siger direktøren.

Det betyder især noget i Kina, hvor det kan være svært at finde loyale samarbejdspartnere.

»Vores måde at motivere på virker indtil videre også i Kina,« siger han om det land, Handpresso endte med at blive produceret i, da Frankrig var alt for dyrt og Tyrkiet dobbelt så dyrt.

Og ved at holde sig på afstand af produktionen kommer man ifølge Henrik Jul Nielsen også på behagelig afstand af problemerne.

»På den måde får man mere frihed til at tænke over, hvordan problemerne skal løses,« siger han. ■



**PÅ SKITSERNE** ses flere stadier af Nielsen Innovations udvikling af Handpresso. Til højre ses den endelige udgave med pneumatisk pumpe. Illustration: Nielsen Innovation

## Små virksomheder er afhængige af internationale netværk

Både store og små virksomheder udvikler på tværs af landegrænser, men de små er mere afhængige af det, selvom det er voldsomt ressourcerekrævende

## PRODUKTUDVIKLING

Af Julie Ring-Hansen Holt jr@ing.dk

Behovet for at agere i internationale netværk omkring produktudvikling er efterhånden erkendt af danske virksomheder, som har brug for den bredde og helhed, som samarbejderne giver.

Det mener institutleder på Produktion på Aalborg Universitet Karl Brian Nielsen, som netop ser en tendens til, at meget ny udvikling foregår i internationale netværk.

»I dag er der så mange ting, der er specialiseret, at virksomhederne har brug for at netværke sig frem til ekspertise. For eksempel gør Grundfos meget ud af at dyrke sit netværk,« siger han.

Det er dog ikke kun de store virksomheder, der har brug for det. Men mens de store går efter mest værdi for pengene – ved eksempelvis at samarbejde med kinesiske universiteter – er det på en anden måde mere livsnødvendigt for små virksomheder.

»De små kommer ingen vegne uden, mens de store har brug for at holde sig opdateret på teknologiområdet, fordi de umuligt selv kan være det på alle områder,« siger Karl Brian Nielsen.

## Udfordring: Ressourcemangel

Selv om behovet for at arbejde med udvikling på tværs af grænser ikke er et nyt fænomen, udnytter de små virksomheder de globale muligheder langt mere i dag end tidligere, mener institutlederen.

»Men det kræver, at de små virksomheder har ansatte, der kan kommunikere med andre kulturer, og at man genererer en win-win situation,

hvor alle spillere får noget ud af det,« siger Karl Brian Nielsen.

Det kræver også 'man power' at opbygge netværket, og ifølge Karl Brian Nielsen er mange netværk personligt drevet og ikke altid så nemme at få til at fungere. Så det afhænger ofte af den personlige kontakt.

Så selvom de små får flere muligheder ved at arbejde i internationale netværk, er deres udfordring manglende ressourcer. Det er hårdt arbejde at finde frem til de rette eksperter, og det er krævede arbejde at få rettidighedsaftaler på plads for at undgå, at nogle andre løber med ens ideer.

»I en stor virksomhed kan man nemmere holde udviklingen hem-

melig internt i organisationen,« siger lektor på DTU Management Tim McAlone.

Når det så er sagt, mener han, at de små virksomheder er mere friggjorte af den gængse måde at udvikle på, men som store virksomheder bliver nødt til at følge.

Selvom de små får flere muligheder ved at arbejde i internationale netværk, er deres udfordring manglende ressourcer. Det er hårdt arbejde at finde frem til de rette eksperter, og det er krævede arbejde at få rettidighedsaftaler på plads for at undgå, at nogle andre løber med ens ideer.

»I en stor virksomhed kan man nemmere holde udviklingen hem-



**NÅR UDVIKLINGSHUSET** Nielsen Innovation, hvor Henrik Jul Nielsen er direktør, udfører opgaver for sine kunder eller arbejder med egne projekter, sker det gerne i et internationalt netværk. Foto: Julie Ring-Hansen Holt