

Standardisering i Norden

Samarbejde
Arbejdsdeling



SEPTEMBER 2006

STANDARDISERING I NORDEN

Øget samarbejde og ny arbejdsdeling mellem
standardiseringsorganisationerne i Norden

UDARBEJDET AF FRI AGENT ESKILD HANSEN I SAMARBEJDE MED BJARNE E.
JENSEN, ANALYSE-STRATEGI-HANDLING OG ADJUNKT CHRISTIAN FRANKEL,
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

FORORD

Med støtte fra Nordisk InnovationsCenter har standardiseringsorganisationerne og standardiseringsmyndighederne i Sverige, Norge og Danmark gennemført et mindre udredningsarbejde om de strategiske muligheder og perspektiver i et øget samarbejde.

Resultaterne af arbejdet præsenteres i denne konsulentrapport.

Arbejdet har fokuseret på at identificere og karakterisere de væsentligste nye behov og vilkår, som i et fremadrettet perspektiv på væsentlige punkter vil redefinere de nationale standardiseringsorganisationers markedsvirkelighed og skabe behov for fornyelse af den forretningsmodel, som organisationerne indtil videre har hvilet på.

Målet med arbejdet har været at udfordre vores hidtidige forståelse af området og skabe debat.

Indhold

| | |
|--|----|
| 1. EXECUTIVE SUMMARY | 4 |
| 1.1 Udfordringsbilledet..... | 4 |
| 1.2 Mulighedsbilledet..... | 5 |
| 2. FORMÅL OG FORLØB..... | 8 |
| 3. OVERBLIK OVER STANDARDISERINGSSYSTEMET | 10 |
| 3.1 Formel standardisering: Mission og værdiskabelse..... | 10 |
| 3.2 Formel standardisering: Aktører | 11 |
| 3.3 Den uformelle standardisering..... | 13 |
| 3.4 Standardiseringens omfang..... | 14 |
| 4. UDFORDRINGERNE TIL DEN NUVÆRENDE FORRETNINGSMODEL | 16 |
| 4.1 Den nuværende forretningsmodel..... | 16 |
| 4.2 Identisk og konkurrenceudsat hovedprodukt..... | 17 |
| 4.3 Dalende kundeloyalitet..... | 19 |
| 4.4 Udvikling af nye serviceydelser | 20 |
| 4.5 Voksende pres på ressourcer..... | 22 |
| 5. VISIONEN OM ET STYRKET NORDISK SAMARBEJDE..... | 24 |
| 5.1 Scenarier for nordisk samarbejde | 24 |
| 5.2 Kriterier for samarbejde..... | 25 |
| 5.3 En mulig model | 26 |
| 6. PILOTPROJEKTER..... | 27 |
| 6.1 It..... | 27 |
| 6.2 Policyudvikling | 28 |
| 7. ANDRE PROJEKTIDEER..... | 31 |

1. EXECUTIVE SUMMARY

Dette er en kortfattet sammenfatning af de konklusioner, overvejelser og ideer, som er skabt igennem et projekt med deltagelse af standardiseringsorganisationerne og standardiseringsmyndighederne i Norge, Sverige og Danmark.

1.1 Udfordringsbilledet

Teknisk standardisering har haft afgørende betydning for etableringen af det indre marked i EU og for udvikling af international handel i det hele taget.

På globalt niveau vil standardisering også fremover have stor og voksende betydning. Standardisering er et grundvilkår i den globale økonomi.

På nordisk plan er standardisering en vigtig faktor i bestræbelserne på at etablere Norden som et velfungerende indre marked og en grænseløs region for erhvervsudvikling og innovation, hvor der ikke findes barrierer mellem nationerne som hindrer fri bevægelse af kompetence, ideer, kapital, mennesker og produkter.

Undersøgelserne i dette projekt viser, at standardiseringen på europæisk plan er på vej ind i en ny tidsalder,

- hvor standarderne næsten udelukkende vil blive formidlet på engelsk og i stigende grad via virtuelle, konkurrenceudsatte kanaler, hvilket ligger pres på standardiseringsorganisationernes væsentligste kilde til egenfinansiering,
- hvor den kendte, formelle standardisering er under pres af uformelle, markedsdrevne standardiseringsmetoder, hvilket indebærer risiko for vigende opbakning fra erhvervslivet til standardiseringsarbejdet, og
- hvor potentialet for standardiseringen ligger i udviklingen af nye typer af rådgivning, vejledning og problemløsning, hvilket stiller nye krav til standardiseringsorganisationernes kompetencer, ydelsesprofiler og markedsstrategier.

Parallelt med disse ydre udfordringer står standardiseringsorganisationerne i en situation med vigende offentlig investeringsvilje blandt andet som følge af gennemførelsen af det indre marked, øgede investeringsbehov (ikke mindst inden for it) og i forvejen pressede ressourcer grundet den stærkt voksende standardiseringsaktivitet siden starten af 1990'erne.

Drøftelserne i projektet blandt embedsmænd fra ministerier og topledere fra standardiseringsorganisationerne i Norge, Sverige og Danmark viser, at udfordringsbilledet for de nordiske standardiseringsorganisationer er yderst komplekst og langt fra entydigt.

Men forandringerne sætter i stigende grad de nationale standardiseringsorganisationers forretningsmodel under pres. Nogle iagttagere mener, at det på mellemlangt og langt sigt må det

betrages som usikkert, om den kendte forretningsmodel kan overleve.

1.2 Mulighedsbilledet

Det er konsulenternes samlede vurdering, at der kan være et betydeligt potentiale for omkostningsdeling og udvikling af nye områder/ serviceydelser i forbindelse med et øget netværkssamarbejde mellem de nordiske standardiseringsorganisationer på udvalgte områder. Et styrket samarbejde kan give mulighed for offensive svar på de udfordringer, som standardiseringsorganisationerne står over for.

De nordiske landes standardiseringsorganisationer har i dag et udstrakt samarbejde.

Hidtil har samarbejdet imidlertid i altovervejende grad fokuseret på koordinering og samordning af interessevaretagelsen i de internationale standardiseringsorganer.

Af forskellige grunde har der ikke hidtil været så meget fokus på samarbejde om de underliggende driftssystemer og servicekoncepter i standardiseringsarbejdet. Naturligvis er der løbende kontakt og uformelle drøftelser organisationerne imellem omkring disse emner, men der er langt imellem mere strukturerede og målrettede fælles udviklingsaktiviteter.

Drøftelserne i projektet blandt embedsmænd fra ministerier og topledere fra standardiseringsorganisationerne i Norge, Sverige og Danmark viser, at interessen for et styrket samarbejde blandt de nordiske standardiseringsorganisationer - samt eventuelt også standardiseringsorganisationer fra andre lande - koncentrerer sig om to hovedområder:

- It: Koordinering af udviklingsaktiviteter, systemer, databaser nyanskaffelser, licenser m.v. på it-området.
Der kan tages initiativ til et udredningsarbejde, som etablerer en langsigtet og koordineret it-udviklings- og investeringsplanlægning i de nordiske standardiseringsorganisationer.
Målet er rationalisering og serviceforbedring.
- Policyudvikling: Der kan etableres en nordisk task force, som får til opgave at udvikle og gennemføre et koordineret program for fælles pr-initiativer, markedsføring og manifestationer overfor omverdenen. Programmet kan blandt andet omfatte
 - analyser af standardiseringens samfundsøkonomiske effekter og potentialer,
 - internationale konferencer m.v. om god praksis i standardisering,
 - identifikation og formidling af succeshistorier samt evt.
 - samspil med forskningsmiljøer i ind- og udland om iværksættelse af ny forskning i standardisering.

Målet er at øge den strategiske viden, dialog og politiske opmærksomhed om standardiseringsarbejdets udfordringer og potentialer.

Herudover har en række andre ideer til samarbejde været drøftet. Der vurderes ikke på nuværende tidspunkt at være basis for et stærkere samarbejde om disse emner.

Læsevejledning

Rapporten er opdelt i følgende hovedafsnit:

- Formål og forløb: Redegør kortfattet for projektets formål og forløb.
- Overblik over standardiseringssystemet: Her gives en kortfattet og faktisk baseret præsentation af systemet og dets aktører.
- Udfordringerne til den nuværende forretningsmodel: Præsenterer de væsentligste udviklingsfaktorer, som udfordrer de nationale standardiseringsorganisationers nuværende forretningsmodel.
- Visionen om et styrket nordisk samarbejde: Opridser de mulige forretningsmæssige kriterier og modeller for et fremtidigt styrket samarbejde mellem de nordiske standardiseringsorganisationer.
- Pilotprojekter: Præsenterer forslag til et styrket nordisk samarbejde om henholdsvis IT og policyudvikling.
- Andre projektideer: Indeholder en bruttoliste med projektideer, som har været drøftet i projektet.

2. FORMÅL OG FORLØB

Projektet blev igangsat i foråret 2005 på initiativ af Erhvervs- og Byggestyrelsen i Danmark. Initiativet indgår her i den nye danske standardiseringsstrategi. Projektet er finansieret af Nordisk InnovationsCenter samt de nationale standardiseringsmyndigheder i Sverige, Norge og Danmark; Utrikesdepartementet, Nærings- og Handelsdepartementet samt Erhvervs- og Byggestyrelsen. Standardiseringsorganisationerne i Finland og Island er også blevet inviteret til at deltage. Projektet har tilknyttet et konsulentteam bestående af fri agent Eskild Hansen (projektleder), konsulent Bjarne E. Jensen, Analyse-Strategi-Handling og adjunkt Christian Frankel, Copenhagen Business School.

Målet med projektet har været at tilvejebringe et kvalificeret inspirationsgrundlag for de nordiske standardiseringsorganisationers fremtidige arbejde med strategisk fornyelse og forretningsudvikling. Hovedmålet var udmøntet i følgende delmål:

- Fælles udfordringsbillede: Projektet skulle tegne et fælles billede af de centrale udfordringer, som de nordiske standardiseringsorganisationer står overfor, primært eksterne udfordringer i form af a) forandringer i erhvervslivets behov for standardiseringsydelser og ændringer i erhvervslivets efterspørgsel efter standardiseringsydelser samt b) de fremtidige konkurrenceflader mellem såvel nationale som europæiske standardiseringsorganisationer samt fremtidig arbejdsdeling og specialiseringsmønstre organisationerne imellem.
- Fælles mulighedsbillede: Projektet skulle identificere en række operative elementer, som kunne indgå i de nordiske standardiseringsorganisationers fremtidige forretningskoncepter som et offensivt svar på udfordringerne. Der kunne både være tale om mulige mere specialiserede positioner i markedet (ydelsessortiment, serviceegenskaber, segmenter m.v.) samt på mulig synergi i opbygningen af den fremtidige serviceorganisation (IKT, marketing, faglige specialer og profiler m.v.).
- Fælles rum for strategisk dialog: Projektet skulle forankre arbejdet med såvel udfordrings- som mulighedsbillede i kredsen af nordiske standardiseringsorganisationer. Standardiseringsorganisationerne skulle indgå direkte i researcharbejdet som sparringspartnere og vejledere, og mødes i løbet af projektet til 2 heldagsseminarer, hvor temaerne 1) erhvervslivets fremtidige behov for standardiseringsydelser og den fremtidige konkurrence og arbejdsdeling mellem Europas standardiseringsorganisationer samt 2) de nordiske standardiseringsorganisationers fremtidige forretningskoncept sættes til åben debat.

En foreløbig analyse af udfordringer og muligheder blev præsenteret til drøftelse på et seminar i Oslo i juni 2005. Forud for seminaret var der gennemført interviews med virksomhedsrepræsentanter m.v. i Danmark. Fra svensk side ønskede man ikke en tilsvarende interviewrunde blandt svenske interessenter, idet man vurderede, at det kunne sende uhensigtsmæssige signaler til interessenterne.

Fra norsk side var der ikke forud for seminaret truffet aftale om deltagelse i projektet, hvorfor der heller ikke var gennemført interviews m.v. i Norge.

På seminaret i juni deltog følgende repræsentanter for partnerne:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <i>Fra Sverige</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Lars Flink, Swedish Standards Institute • Stig Håkansson, Sveriges Standardiseringsråd |
| <i>Fra Norge</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Trine Tveter og Ivar Jachwitz, Standard Norge • Einar Faaberg, Nærings- og Handelsdepartementet |
| <i>Fra Danmark</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Jacob Holmblad og Carsten Kudahl, Dansk Standard • Birgitte Spühler Hansen, Erhvervs og Byggestyrelsen |
| <i>Fra Nordisk InnovationsCenter</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mads Peter Schreiber |

På seminaret blev forskellige behov og muligheder for samarbejde præsenteret og drøftet. Der blev formuleret et sæt kriterier for eventuelle samarbejder (disse præsenteres senere i rapporten).

Mulige samarbejdsområder blev drøftet, men ikke præciseret af deltagerkredsen. Det eneste konkrete forslag, der fremkom, vedrørte samarbejde om afdækning af nye standardiseringsområder. Endvidere blev der talt om betydningen af politisk opbakning og forståelse af området herunder det ønskelige i at standardiseringens samfundsøkonomiske betydning demonstreres og kommunikeres tydeligere.

På seminaret blev det besluttet at indstille arbejdet med den oprindeligt planlagte brede omverdensanalyse (incl. virksomhedsinterviews i landene).

I september 2005 blev en kortfattet skriftlig redegørelse for projektet forelagt for Nordisk Ministerråd. Ministrene tog orienteringen til efterretning.

I perioden juni-oktober 2005 lå projektet stille. Herefter blev der gennemført interviews i Bruxelles med ledende ansatte i hhv. EU-kommissionen og CEN. Endvidere blev der udarbejdet udkast til rapport incl. et katalog med overordnede ideer til samarbejder (se appendiks til denne rapport).

I februar 2006 blev konsulenternes udkast til rapport drøftet på et møde i København med følgende deltagere:

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <i>Fra Sverige</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Lars Flink, Swedish Standards Institute |
| <i>Fra Norge</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Trine Tveter og Ivar Jachwitz, Standard Norge |
| <i>Fra Danmark</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Jacob Holmblad, Dansk Standard • Birgitte Spühler Hansen, Erhvervs og Byggestyrelsen • Søren Hellener, Erhvervs og Byggestyrelsen |
| <i>Fra Nordisk InnovationsCenter</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mads Peter Schreiber |

På mødet fremkom en række bemærkninger til rapportudkastet, som efterfølgende er indarbejdet. Konsulenternes udkast til idekatalog (se appendiks) blev endvidere drøftet. Resultatet af denne drøftelse var en påpejning af to områder, hvor der måske kunne være behov for at iværksætte et forstærket samarbejde: It og policyudvikling.

3. OVERBLIK OVER STANDARDISERINGSSYSTEMET

Introduktion

Teknisk standardisering sker i regi af to parallelle processer:

- Det *formelle* standardiseringssystem, som er karakteriseret ved at standarder vedtages igennem formaliserede procedurer og udbredes gennem officielle kanaler samt
- det *uformelle* standardiseringssystem, hvor de facto standarder besluttes og udbredes af markedsdeltagerne selv.

I dette kapitel præsenteres først det formelle standardiseringssystemets mission, værdiskabelse og aktører (afsnit 2.1 og 2.2).

Dernæst introduceres den uformelle standardisering (afsnit 2.3).

Omfanget af den formelle standardisering drøftes i afsnit 2.4.

3.1 Formel standardisering: Mission og værdiskabelse

Standardiseringssystemets mission er at udvikle og distribuere standarder¹ for varer og serviceydelser. Standardiseringen er derved et væsentligt element i de institutionelle rammer, vi på nationalt, europæisk og globalt niveau giver den frie markedsøkonomi.

Standardiseringssystemets samfundsøkonomiske værdiskabelse knytter sig især til følgende tre effekter:

- Reducerer transaktionsomkostninger på markedspladsen: Et effektivt standardiseringssystem reducerer tekniske handelshindringer for international handel med varer og serviceydelser. Det styrker konkurrencen, bidrager til skabelse af et bredt og prisbilligt udbud af varer og serviceydelser og understøtter udviklingen af en effektiv specialisering mellem landene.
- Varetager offentlige interesser: Standardiseringssystemet sikrer, at der tages hensyn til sociale, kulturelle, sikkerhedsmæssige samt miljø- og arbejdsmiljø-mæssige samfundsinteresser i den frie markedsøkonomi.
- Puljer "state of the art" viden: I arbejdet med standardisering puljes og dokumenteres den nyeste forskningsmæssige viden på det givne produktområde. Standardiseringsarbejdet involverer et meget bredt netværk af ressourcepersoner (på europæisk plan skal deltagerne tælles i titusinder).

For erhvervslivet er uhindret markedsadgang det væsentligste incitament til standardisering. I Europa giver en standard således i dag adgang til et marked med ca. 450 mio. forbrugere fordelt på 28 lande.

¹ En standard er jf. ISO "a document established by consensus, and approved by a recognized body, that provides, for common and repeated use, guidelines or characteristics for activities or their results, aimed at the achievement of the optimum degree of order in a given context."

Det formelle standardiseringssystem fungerer ofte som en slags "fejmaskine", der følger efter den uformelle, markedsdrevne standardisering; dokumenterer, indarbejder vigtige samfundsinteresser i de uformelle standarder, løser uløste konflikter m.v. Undertiden er den formelle standardisering imidlertid også teknologideterminerende.

Boks 1. Værdien af standarder

For forbrugere:

- Standarder fremmer produksikkerhed
- Standarder fremmer økologi og bæredygtighed
- Standarder beskytter miljøet
- Standarder fremmer konkurrence og sikrer effektiv prisdannelse (lave priser)
- Standarder fremmer international handel og skaber større valgmuligheder
- Standarder gør det lettere at kombinere produkter og serviceydelser fra forskellige udbydere

For erhvervslivet:

- Standarder muliggør stordriftsfordele
- Standarder gør det lettere at følge lovgivningen og påvirke den (jf. såkaldt "ny metode")
- Standarder afspejler "state of the art" i forskning og udvikling

Kort sagt:

- *Standarder åbner internationale markeder*
- *Standarder øger markedstillid*
- *Standarder udgør en platform for innovation*
- *Standarder skaber konkurrencefordele*

Kilde: Tilpasset efter CEN, "European standardization in a nutshell" samt BSI, DTI og CBI: "National Standardization Strategic Framework"

3.2 Formel standardisering: Aktører

Historisk set opstod den formelle standardisering under industrialismen i 1800-tallet og starten af 1900-tallet. Med indførelsen af det indre marked i EU fik standardiseringen en markant renæssance i Europa.

Standarder kan være fastlagt i lovgivning eller udviklet igennem formelle processer understøttet af nationale eller internationale standardiseringsorganisationer.

Spillereglerne i den formelle standardisering er utrolig komplicerede og varierer fra område til område.

Der udarbejdes formelle standarder på flere niveauer:

- *Nationalt* i de enkelte lande (via landenes standardiseringsorganisationer)

- *Europæisk* via de europæiske standardiseringsorganisationer CEN, CENELEC og ETSI; europæiske standarder træder først i kraft når de udstedes nationalt af de nationale standardiseringsorganisationer
- *Internationalt* via ISO, IEC m.v.

Standardiseringsarbejdet er organiseret i tekniske komiteer med deltagelse af repræsentanter for erhvervslivet, videninstitutioner, myndigheder, interesseorganisationer, NGO'er m.v.

I det europæiske standardiseringsarbejde sekretariatsbetjenes en teknisk komite af en national standardiseringsorganisation.

Europæiske standarder besluttet efter høring og afstemning blandt de nationale standardiseringsorganisationer.

De nationale standardiseringsorganisationer er som regel organiseret som uafhængige, medlemsbaserede non-profit-organisationer.

Virksomheder repræsenteres i arbejdet via medlemskab af nationale standardiseringsudvalg. I hvert af de nordiske lande driver standardiseringsorganisationerne et stort antal standardiseringsudvalg (i Danmark og Sverige ca. 500 udvalg og i Norge godt 200 udvalg).

Boks 2. Udvalgte aktører

Nordiske standardiseringsorganisationer

- *Swedish Standards Institute*: Varetager standardiseringen i Sverige sammen med ITS (informationsteknologi) og SEK (el-området).
- *Standard Norge*: Etableret i 2003 efter fusion af 4 hidtidige standardiseringsorganisationer. Dækker alle standardiseringsområder undtagen elektroteknik (NEK) og telekommunikation (Post- og Teletilsynet).
- *Dansk Standard*: Dækker bortset fra telekommunikation (varetages af IT- og Telestyrelsen) alle standardiseringsområder siden fusion i 1992 af 3 hidtidige standardiseringsorganisationer.

Europæiske standardiseringsorganisationer

- *CEN*: Den europæiske standardiseringsorganisation, som dækker næsten alle sektorer; fra byggeri, fødevarer og fremstilling til service og informationssamfund (dækker dog ikke elektroteknik og telekommunikation). En medlemsbaseret organisation med standardiseringsorganisationerne i 28 europæiske lande som medlemmer.
- *CENELEC*: Den europæiske standardiseringsorganisation for elektroteknisk standardisering.
- *ETSI*: Den europæiske standardiseringsorganisation for standardisering af telekommunikation.

Internationale standardiseringsorganisationer

- *ISO*: Den globale standardiseringsorganisation; 115 medlemslande.
- *IEC*: Den globale standardiseringsorganisation på el-området; ca. 50 medlemslande.

3.3 Den uformelle standardisering

Uformel standardisering sker som regel i branchesamarbejder og private alliancer. Uformel standardisering skaber de facto standarder med bred praktisk anvendelse blandt brugere og markedsdeltagere. Internettet er fx udviklet helt uden om det formelle standardiseringssystem.

Der foreligger ikke systematiske analyser af omfanget af uformel standardisering. For 4 år siden anslog den britiske standardiseringsorganisation BSI efter forskellige undersøgelser, at den uformelle standardisering står for ca. 95% af al standardisering.

De internationale standardiseringsekspertter, vi har talt med i arbejdet med denne rapport, vurderer, at den uformelle standardisering kan vinde yderligere frem i de kommende år blandt andet på grund af følgende faktorer:

- Globale koncerner og produktionsnetværk definerer hyppigt egne produktspecifikationer m.v. For disse spillere er kompetencen i produktspecifikation en integreret del af den samlede leverancestyring og en kernekompetence, som det af konkurrencestrategiske grunde ofte kan være hensigtsmæssigt at opretholde i eget regi. Indkøbsorganisationerne i fx Walmart, IKEA og H&M er gode eksempler.
- Øget teknologisk fornyelse og kortere produktlivscyklus harmonerer dårligt med den årelange konsensusproces i den formelle standardiseringsproces. Inden standarden er på plads, kan teknologien let have flyttet sig et helt andet sted hen.
- Immateriel og værdibaseret konkurrence giver modsatrettede incitamentter i forhold til standardisering. Globale og "brandede" hotelkæder er fx ikke interesseret i at få dokumenteret, at deres overnatningsprodukt målt på de fysiske egenskaber ikke adskiller sig fra lokale "no labels".

Standardisering indgår kort sagt som én af mange brikker i spillet på den globale markedsplads. I nogle sammenhænge er det hensigtsmæssigt at søge formel standardisering, fordi det giver markedsadgang og befæster konkurrencefordele. I andre sammenhænge udgør standardisering en trussel mod opnåede konkurrencefordele.

Boks 3. Udstrakt markedsdrevet standardisering i USA

I Boston udbyder et privat advokatfirma en informationservice (The ConsortiumInfo.org) vedrørende private standardiseringskonsortier i USA. For øjeblikket er 455 private standardiseringskonsortier registreret.

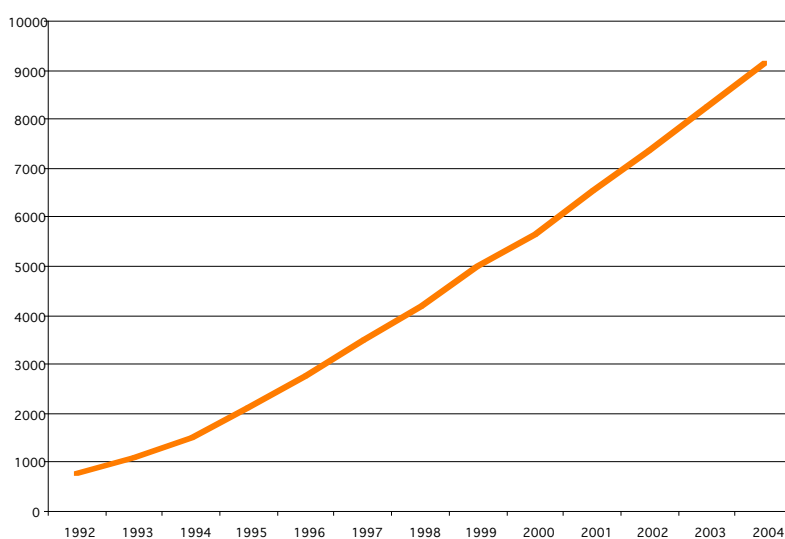
Kilde: Se www.consortiuminfo.org

3.4 Standardiseringens omfang

Siden etableringen af det indre marked i EU har der været en betydelig vækst i antallet af standarder. Standardiseringen har fjernet tekniske handelshindringer og bidraget afgørende til virkeliggørelsen af det indre marked.

Antallet af europæiske standarder i CEN-regi er fx siden 1992 øget med en faktor 12, jf. figur 1. Vækstraten forventes at dale betydeligt i de kommende år.

Figur 1. Udviklingen i antallet af europæiske standarder (EN) i CEN-regi, 1992-2004



Kilde: CEN: "Annual Report 2004-2005"

I CEN er der i dag godt 9.000 europæiske standarder. Hertil kommer CENELEC, der i dag har ca. 5.000 europæiske standarder. Det anslås, at der i dag samlet set er op mod 20.000 gældende standarder i de nordiske lande. Det anslås endvidere, at i hvert fald 90% (måske endda 95%) af disse standarder er fælles for de nordiske lande.

Det voksende antal standarder øger behovet for at skabe overblik og sammenkoble relaterede standarder. Med det mere komplekse standardiseringsbillede vokser behovet for koordinering. Her er udviklingen parallel til udviklingen på patent- og varemærkeområdet, hvor der også været en meget kraftig stigning i antallet af patenter i løbet af de sidste 10-15 år.

Flere standarder betyder mere arbejde for de nationale standardiseringsorganisationer. I takt med, at mængden af standarder stiger, vokser også antallet af standardiseringsudvalg i de enkelte lande.

Fagligt og formidlingsmæssigt set er den øgede standardisering også en udfordring. Målgruppen for standardiseringsorganisationerne har traditionelt været større, nationalt ejede teknologiorienterede fremstillingsvirksomheder. Men

målgruppen omfatter nu også flere nye og mindre internationalt orienterede virksomheder, store globale koncerner, nye erhverv (fx informations- og kommunikationsteknologi, bioteknologi og lægemidler, service m.v.) og nye anvendelsesområder som fx forskning og udvikling, ledelse og kvalitetssikring.

Det voksende antal standarder og den udvidede faglige og erhvervsmæssige fokus skaber et stort pres på hele standardiseringssystemet. Især i de mindre landes standardiseringsorganisationer mærkes dette pres.

4. UDFORDRINGERNE TIL DEN NUVÆRENDE FORRETNINGSMODEL

Introduktion

Efter den kortfattede og overvejende beskrivende præsentation af standardiseringsområdet i forrige kapitel ser vi i dette kapitel nærmere på de væsentligste strategiske udfordringer og muligheder, som de nationale standardiseringsorganisationer i Norden står overfor.

Først (i afsnit 4.1) præsenteres den nuværende forretningsmodel for de nationale standardiseringsorganisationer i Norden.

Dernæst præsenteres udfordringerne i følgende afsnit:

- Identisk og konkurrenceudsat hovedprodukt (4.2)
- Dalende kundeloyalitet (4.3)
- Udvikling af nye serviceydelser (4.4)
- Voksende pres på ressourcer (4.5)

Afdækningen af de nævnte udfordringer bygger dels på baggrundsresearch i eksisterende kilder, dels på dialog med standardiseringsorganisationerne og standardiseringsmyndighederne i Norge, Sverige og Danmark.

4.1 Den nuværende forretningsmodel

De nordiske standardiseringsorganisationer er struktureret lidt forskelligt. I Norge og Sverige er el-området organiseret som en selvstændig struktur uden for hhv. SN og SIS, mens det i Danmark er en del af den nationale standardiseringsorganisation DS.

I Norge og Sverige er forlagsvirksomheden (salg af standarder m.v.) udlagt i et datterselskab; i Sverige 100% ejet af SIS og i Norge 80% ejet af SN (20% ejet af NEK).

I Sverige har SIS endvidere udlagt kursus- og rådgivningsvirksomheden på standardiseringsområdet i et særskilt datterselskab.

I Danmark er certificeringsforretningen på vej til at blive udlagt i et særskilt datterselskab.

SIS er en egentlig medlemsbaseret organisation med 1.450 medlemmer (kontingentet er 4.000 SEK p.a. for større virksomheder og 2.000 SEK p.a. for andre medlemmer; mindre virksomheder, organisationer, enkeltpersoner m.v.). På dette punkt ligner SIS den engelske standardiseringsorganisation BSI.

I SN og DS melder virksomheder sig ind i en mere afgrænset sammenhæng, som medlemmer af et eller flere standardiseringsudvalg.

Som det fremgår af tabel 1, har SIS en bredere erhvervsdeltagelse end både SN og DS.

Som figur 2 vedrørende sammensætning af standardiseringsorganisationernes indtjening viser, har SIS også en

mindre statslig medfinansiering end SN og DS. SIS ligger her på niveau med britiske BSI.

SIS har endvidere en noget større andel af indtjeningen fra salg af standarder m.v. end SN og DS. Også her ligger SIS på niveau med BSI.

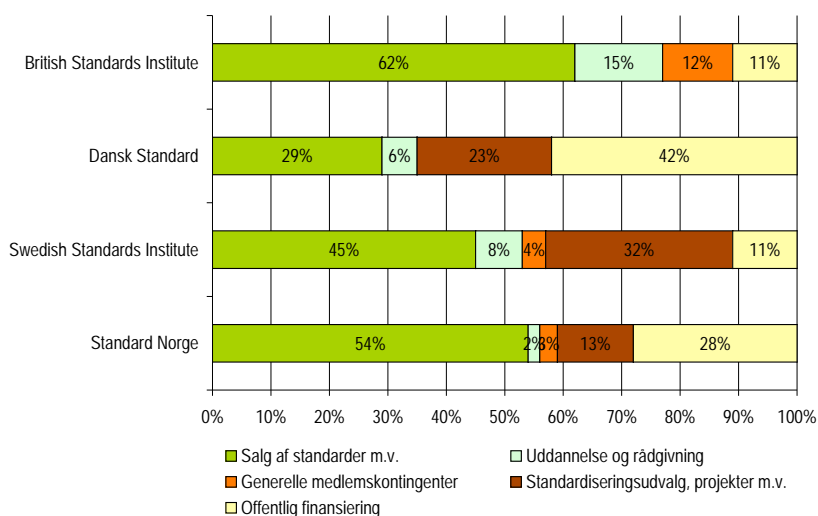
SIS har endvidere en større kursus- og rådgivningsvirksomhed end DS og især SN.

Tabel 1. Nøgletal for standardiseringsorganisationer, 2004

| | Standard Norge | Swedish Standards Institute | Dansk Standard | British Standards |
|---|----------------|-----------------------------|----------------|-------------------|
| Antal ansatte (i alt; ikke alene standardisering) | 81* | 190** | 197 | 5.788 |
| Antal medlemmer | Ingen | 1.450 | Ingen | 21.000 |
| Ca. antal medlemmer i standardiseringsudvalg | 900 | 5.000 | 2.400 | 10.000 |
| Antal standardiseringsudvalg | 218 | 480 | 521 | 1.350 |
| Antal sekretariater (CEN og ISO) | 40 | 225 | 103 | n.a. |

* Incl. medarbejdere i det 80% ejede datterselskab Pronorm ** I hele koncernen.
Kilde: www.sis.se, www.standard.no, www.ds.dk og www.bsi-global.com

Figur 2. Sammensætning af indtjening excl. certificering, 2004



Kilde: Bearbejdet efter Econ, 2004: "En sammenlignende undersøgelse af udvalgte landes standardiseringsindsats". Data for Norge fra Standard Norge.

4.2 Identisk og konkurrenceudsat hovedprodukt

Salg af standarder er som nævnt den vigtigste kilde til egenfinansiering af standardiseringsindsatsen i de nordiske standardiseringsorganisationer.

Tidligere blev mange standarder oversat til hhv. norsk, svensk eller dansk og distribueret som fysiske publikationer. National sprogtilpasning og fysisk distribution har således traditionelt skabt kundeværdi i de nationale standardiseringsorganisationer.

I dag sælges standarder næsten udelukkende i engelsk sprogversion, og de fleste lande har udviklet e-handelsløsninger, så afsætningen sker elektronisk. Hermed er salget af standarder i de enkelte lande blevet konkurrenceudsat som aldrig før. En virksomhed kan jo ligeså godt købe sin engelsksprogede standard over nettet hos SIS, som hos SN, DS eller BSI.

Samtidig er der med Internettet åbnet mulighed for mere uautoriseret distribution af standarder ("piratkopiering"). Det er uklart, i hvilket omfang dette rent faktisk er et problem i dag, men flere jagttagere peger på risikoen og nævner, at en kvalificeret søgning på Google kan give overraskende resultater.

De nationale standardiseringsorganisationer søger på forskellig vis at differentiere deres udbud af standarder og derigennem opretholde salg og indtjening. Kundeværdien søges blandt andet øget gennem "bundling" af købet af standarder med andre supplerende ydelser. I boks 4 er fx opregnet de serviceelementer, som indgår i BSI's servicepakke til mindre og mellemstore virksomheder. Mange af elementerne på listen udbydes også af de nordiske standardiseringsorganisationer.

Spørgsmålet er imidlertid, om der på sigt er mulighed for at opretholde salget af dybest set identiske standarder som den væsentligste kilde til egenfinansiering for de nationale standardiseringsorganisationer.

Det er en udbredt forventning, at den igangværende udvikling inden for salg og distribution af standarder på sigt vil drive prisen ned.

Boks 4. BSI leverer servicepakker til medlemmer

Britiske BSI søger på forskellig vis at øge kundeværdi ved at sammenkæde medlemskab, salg af standarder og forskellige supplerende services. Overfor mindre og mellemstore virksomheder tilbydes følgende pakke:

- Kontoordning, så standarder kan købes hurtigt og let
- 50% rabat for medlemmer ved køb af britiske standarder
- 40% rabat på køb af europæiske/ internationale standarder
- Adgang til automatisk opdateringsservice på købte standarder
- Fri benyttelse af BSI's omfattende bibliotek af standardiseringslitteratur
- Mulighed for at lease udenlandske og internationale standarder
- Nyhedsbreve og formidling af de seneste udviklinger inden for standardisering
- Mulighed for benyttelse af specialiseret forskning og rådgivning
- Gratis eksemplar af BSI's elektroniske katalog over standarder
- Stemmeret på Annual General Meetings
- Rabat på forskellige workshops
- Rabat på forskellige uddannelsesydelser
- Adgang til en "members only website"

Kilde: www.bsi-global.com

4.3 Dalende kundelojalitet

Tendensen til at globale koncerner agerer "dynamoer" for uformel standardisering og overgangen til engelsk som "standardiseringsprog" stiller spørgsmålstejn ved de nationale standardiseringsorganisationers traditionelle position som noget nær "naturlige monopoler".

Standardiseringssystemet oplever over en bred kam, at erhvervslivets interesse for og deltagelse i det formelle standardiseringsarbejde er vigende. Kundelojaliteten er tilsyneladende for nedadgående.

På virksomhedsniveau viser dette sig blandt andet ved at standardisering sjældent er på topledelsens dagsorden og hyppigt af topledelsen opfattes som en omkostning frem for en investering. I virksomhederne er det ofte enkeltpersoner i udviklingsafdelingerne, som engagerer sig i standardiseringsarbejdet. Og indsatsen sker ofte enten lidt på trods af eller uden stor opbakning fra topledelsen.

Boks 5. Repositionering af standardiseringssystemet i Storbritannien

For at repositionere standardiseringssystemet i erhvervslivet i Storbritannien har den nationale standardiseringsorganisation (BSi), Erhvervsministeriet (dti) og arbejdsgiverforeningen (CDI) i fællesskab iværksat "The National Standardization Framework". Ét af de strategiske mål i denne indsats er at løfte udbuddet af nye standardiseringsydelser fra det formelle standardiseringssystem:

"Increase the capability of the UK standardization infrastructure, embracing emerging models of standardization, to deliver timely and relevant solutions to stakeholder needs."

Kilde: CBI, dti og BSi: "National Standardization Strategic Framework".

I det omfang man kan tale om, at standardiseringssystemet har et positioneringsproblem i erhvervslivet, synes fire temaer især at være aktuelle:

- Standardiseringssystemet effektivitet:
Standardiseringssystemet har et bredt erkendt problem i forhold til at honorere erhvervslivets forventning om hurtige og omkostningseffektive løsninger. Som nævnt er standardiseringssystemets svar på denne udfordring at reducere udviklingsperioden for nye standarder og at introducere nye standardiseringsformer ("new deliverables", "workshop agreements" m.v., som præsenteres nærmere i det næste afsnit), som fungerer hurtigere og mere fleksibelt.
- Standardiseringsprocessen: Mange af de virksomheder, der engagerer sig i standardiseringsarbejdet, oplever arbejdsprocessen som noget bureaukratisk og omstændelig. Man bider fx mærke i, at mødemateriale er ukommenteret/ uoverskueligt, at møder er dårligt forberedte, at standardiseringsorganisationer optræder overvågende og kontrollerende og fx ikke delegerer mødedeltagelse ud til erhvervslivets repræsentanter, at videokonferencer ikke anvendes tilstrækkeligt hyppigt m.v. Standardiseringssystemets

gensvar er blandt andet betydelige investeringer i IT-systemer til dokumenthåndtering, afstemninger m.v.

- Standardiseringssystemets synlighed og tilgængelighed: Endvidere er der ingen tvivl om, at erhvervslivets kendskab til standardiseringssystemet er utilstrækkeligt. Systemet fremstår som vanskeligt at overskue og måske også som vanskeligt at engagere sig i. Det gælder naturligvis ikke mindst blandt nye/ uøvede brugere af systemet, som der kommer flere og flere af i takt med at flere nye/ mindre virksomheder opererer internationalt.
- Standardiseringssystemets fokus: Standardiseringssystemets traditionelle hovedmission er at producere og distribuere standarder. For erhvervslivet afhænger relevansen og værdien af standardisering imidlertid af mulighederne for at *anvende* standardisering forretningsmæssigt. Mange virksomheder oplever, at standardiseringssystemet ikke er tilstrækkeligt kunderettet og gearret til at guide og rådgive virksomhederne omkring forretningsmæssig anvendelse af standarder.

4.4 Udvikling af nye serviceydelser

I Europa søger standardiseringssystemet at tackle udfordringen fra den uformelle standardisering på to fronter: Dels ved at reducere udviklingsperioden for nye standarder (blandt andet gennem øget digitalisering af standardiseringsprocessen), dels gennem introduktion af mere uformelle og fleksible standardiseringsprodukter i form af de såkaldte "new deliverables" samt nye rådgivnings- og træningsprodukter i relation til blandt andet new deliverables.

De nye standardiseringsprodukter (technical reports, workshop agreements og technical specifications) består populært sagt af en gennemprøvet værktøjskasse af metoder, fremgangsmåder og procedurer for tilrettelæggelse, facilitering og dokumentation af en standardiseringsproces.

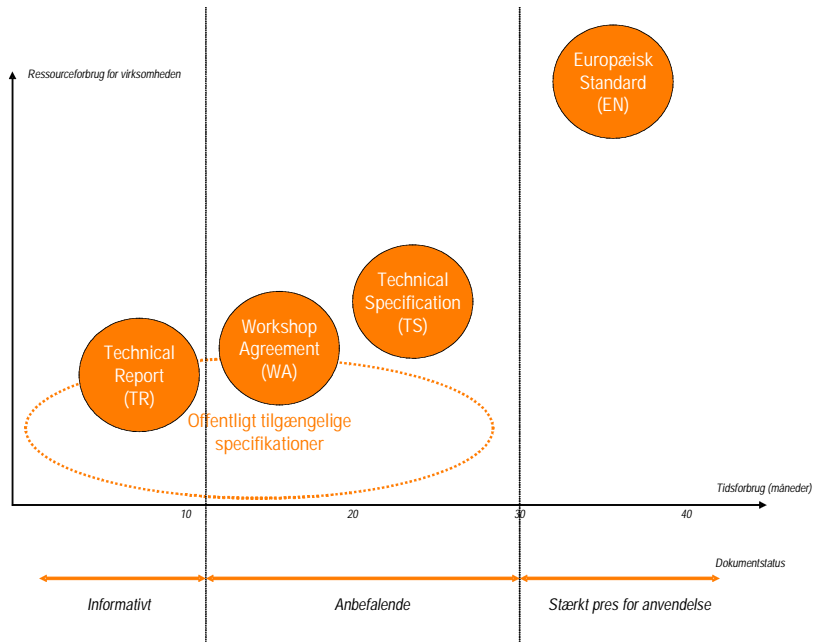
Kendetegnet for de nye standardiseringsprodukter er endvidere, at de ikke leder frem til en formel vedtagelse af standarden; udkommet er således en de facto standard.

Målet med introduktionen af de nye standardiseringsprodukter er at vinde markedsandele fra den uformelle standardisering ved at tilbyde standardiseringsformer, der ligger tættere på de uformelle, markedsdrevne standardiseringsformer.

Især de nye "workshop agreements" vurderes at være et godt alternativ til uformel standardisering.

I figur 3 er den uformelle standardisering i form af mere eller mindre offentligt tilgængelige produkt- og processpecifikationer (de facto standarder) illustreret ved den store stiplede cirkel nederst til venstre.

Figur 3. Et bredere sortiment af standardiseringsydelser



Kilde: CEN

Det er i denne del af markedet standardiseringssystemet nu forsøger at positionere de nye standardiseringsprodukter, som er mindre ressourcekrævende end egentlig standardisering, og som har kortere udviklingstider (ca. 5-20 måneder sammenlignet med ca. 36-40 måneder for en europæisk standard).

Som led i denne "sortimentsudvidelse" søger standardiseringsorganisationerne at udvikle deres produkt i dybden med understøttende ydelser i form af informationspakker, kurser og rådgivning.

Udviklingen er imidlertid stadig i en meget tidlig fase. Dels er new deliverables endnu ikke særligt udbredte. Dels skal new deliverables indlejres i nye rådgivnings- og uddannelsesydelser.

Standardiseringsorganisationerne står således overfor betydelige udfordringer i arbejdet med at udvikle, markedsintroducere, synliggøre og i praksis levere de nye ydelser.

4.5 Voksende pres på ressourcer

Samlet set står de nationale standardiseringsorganisationer overfor en meget spændende men også noget ubehagelig kombination af udfordringer:

- Identisk og konkurrenceudsat hovedprodukt: Indtjeningen på det traditionelle hovedprodukt er vigende og udsat for stigende konkurrence.
- Dalende kundeloyalitet: Erhvervslivets deltagelse i standardiseringsarbejdet er vigende og standardisering står ikke højt på topledelsernes dagsorden.
- Udvikling af nye serviceydelser: Vækstmulighederne ligger tilsyneladende inden for nye standardiseringsprodukter, som endnu ikke er fuldt indkøbt og stadig kræver betydelig udvikling, kommunikation og positionering i markedet.

Hertil kommer en række mere "systeminterne" udfordringer:

- Mindre offentlig investeringsvilje: Den politiske fokus på standardiseringsarbejdet og den dertil hørende offentlige investeringsvilje, der fulgte i kølvandet på etableringen af det indre marked, er ebbet ud. Som politikområde er standardisering i høj grad "gået i drift."
- Øgede investeringsbehov: Stigende investeringsbehov - ikke mindst på it-området lægger også et pres på standardiseringsorganisationers driftsøkonomi.
- Pres på ressourcer: Den stærkt voksende standardiseringsaktivitet lægger pres på standardiseringssystemets ressourcer. Ressourcerne spredes tyndere ud og medfinansieringen af sekretariater har været vigende i de senere år.

Situationen er således kort sagt, at de nationale standardiseringsorganisationer i disse år stor overfor den overordnede udfordring, at "gøre mere for færre ressourcer".

Boks 6. CEN advokerer for en europæisk forretningsmodel for standardisering

Direktøren for CEN's standardiseringsafdeling Stephen Russell har ved flere lejligheder advokeret for en europæisk forretningsmodel for standardisering som supplement til den nuværende nationalt funderede standardiseringsmodel.

Ifølge Stephen Russell har Europa mulighed for at blive verdens førende standardiseringsregion. Men hvis potentialerne skal realiseres kræver det markante ændringer i forretningsmodellen.

Det uudnyttede potentiale for europæisk standardisering ser Stephen Russell især på følgende områder:

- Nye anvendelsesområder: Udvikling af nye standardiseringsområder som fx sundhedsvæsen og forskningsledelse.
- Bedre betjening af det globale erhvervsliv: Betjening af globale koncerner og globale industrier, som i dag fravælger formel standardisering, fordi det er for tungt og langsommeligt.

- Nye standardiseringsprodukter: Større europæiske/ tværnationale satsninger på positionering af nye standardiseringsprodukter ("new deliverables") overfor nye industrier og nye virksomhedssegmenter.

Hvis dét skal lykkes kræver det ifølge Stephen Russell, at CEN får større frihedsgrader og mulighed for at agere mere opportunistisk og markedsrettet.

Stephen Russell sammenligner standardiseringssystemets situation med Airbus-projektet. Det var først, da man centraliserede ledelseskompetencen i Airbus-projektet, at projektet begyndte at virke. Den hidtidige model, hvor ledelsesansvaret var delt ud på de deltagende lande og alle beslutninger skulle forhandles, var ikke effektiv.

Kilde: Interview med Stephen Russell.

5. VISIONEN OM ET STYRKET NORDISK SAMARBEJDE

Introduktion

Som beskrevet i det foregående afsnit står de nordiske standardiseringsorganisationer overfor markante udfordringer.

I dette afsnit præsenterer vi en række overvejelser om muligheder og perspektiver i et eventuelt styrket samarbejde mellem de nordiske standardiseringsorganisationer.

Først præsenterer vi fire scenarier for den fremtidige udvikling af relationerne mellem de nordiske standardiseringsorganisationer (afsnit 5.1).

Dernæst opridses et sæt af kriterier for styrket samarbejde, som standardiseringsorganisationerne i Danmark, Norge og Sverige har defineret (afsnit 5.2).

5.1 Scenarier for nordisk samarbejde

Målet med dette oplæg er at lægge op til overvejelser og debat om perspektiver og muligheder i et mere vidtgående nordisk samarbejde på standardiseringsområdet.

Et sådant udvidet samarbejde kan have et udviklingsorienteret sigte:

- Service- og forretningsudvikling: Kan vi gennem styrket nordisk samarbejde blive bedre i stand til at servicere kunderne og tackle de strategiske udfordringer, vi står overfor?

Et udvidet samarbejde kan imidlertid også have et rent optimeringssigte:

- Omkostningsdeling og driftsoptimering: Kan vi gennem styrket nordisk samarbejde reducere omkostninger i vore nuværende aktiviteter og derigennem gøre vore organisationer mere lønsomme?

Det er ikke op til forfatterne af dette oplæg, at give svaret på disse spørgsmål. Dog skal det nævnes, at de to perspektiver naturligvis ikke udelukker hinanden; rationaliseringer af den eksisterende forretning kan jo være nødvendige for at sikre den fornødne udvikling og fornyelse af forretningen.

Det teoretiske udfaldsrum af overvejelserne om et styrket nordisk samarbejde blandt standardiseringsorganisationerne er illustreret i figur 4.

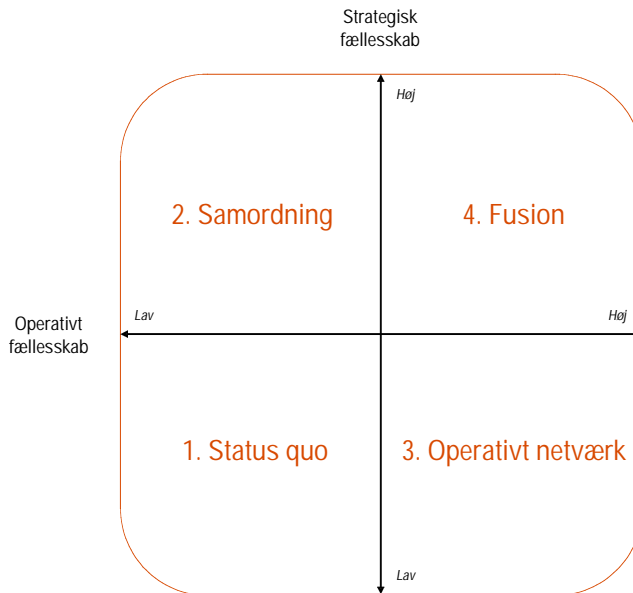
Her vises to yderpunkter af udfald; "status quo", hvor der ikke tages skridt til yderligere samarbejde, og "fusion", hvor der etableres én nordisk standardiseringsorganisation.

Imellem disse yderpunkter er der to scenarier, som enten kan forfølges særskilt eller i en kombination.

Det ene, som vi har kaldt "samordning", indebærer en yderligere videndeling og erfaringsudveksling vedrørende forretningsstrategier, koncepter, policies m.v.

Det andet, som vi har kaldt "operativt netværk", indebærer samarbejde på et eller flere konkrete driftsområder med henblik på fælles udvikling, rationalisering via driftsfællesskaber m.v.

Figur 4. Nordisk samarbejde: Fire scenarier



Kilde: Fri agent Eskild Hansen

5.2 Kriterier for samarbejde

Hvis der skal iværksættes yderligere, mere formaliserede samarbejder, skal gevinstmulighederne naturligvis være åbenbare. Det er de forretningsmæssige muligheder og potentialer, der først og fremmest skal motivere og være styrende for et forstærket nordisk samarbejde mellem standardiseringsorganisationerne.

Som led i projektet har standardiseringsorganisationerne i de tre lande foreløbigt defineret følgende kriterier, som fremtidige fællesprojekter og samarbejder m.v. bør opfylde:

- Lønsomhed: Samarbejder skal have et markant potentiale for omkostningsreduktion og/ eller øget kundeværdi.
- Gevinster for alle deltagere: Hvis der fra alle deltagere skal være et reelt "commitment" til samarbejdet, forudsætter det at samarbejdet indebærer potentielle økonomiske gevinster for alle deltagere.

Endvidere forudsætter standardiseringsorganisationerne respekt for de politiske og institutionelle rammer og vilkår for standardiseringsarbejdet i de enkelte lande:

- Nationale prioriteringer: Samarbejder bør ikke etableres på områder og med formål, som går imod de nationale standardiseringsmyndigheders interesser.

- Etablerede relationer: Samarbejder med eksterne aktører herunder brugere og kunder skal fungere igennem nationale standardiseringsorganisationer i de enkelte lande. Ellers opstår der let usikkerhed og tab af viden i de etablerede relationer.

Fastholdes disse kriterier er "fusions"-scenariet jf. forrige afsnit ikke en mulighed.

Til gengæld kan der være åbenhed overfor scenarierne "samordning" og "operativt netværk".

5.3 En mulig model

Et styrket nordisk samarbejde mellem standardiseringsorganisationerne vil forudsætte en eller anden form for organisatorisk platform.

Her kunne nedenstående elementer indgå enten i en samlet helhed eller med udvalgte elementer:

- Fælles handlingsplan: Etablering af en prioriteret, flerårig og rullende handlingsplan for fælles projekter.
- Fælles koncepter/ arbejdsmetoder/ servicestandarder: Etablering efter behov af fælles koncepter/ arbejdsmetoder/ servicestandarder for fælles projekter.
- Fælles projektmodel: Etablering af en fælles procedure for iværksættelse og gennemførelse af fælles projekter (netværk, bemanning, organisering, gennemførelse m.v.).
- Fælles projektledelse: Etablering af en nordisk styregruppe for arbejdet med fælles projekter.
- Fælles resultatformidling: Etablering af et fælles koncept for præsentation og formidling af de opnåede udviklings- og rationaliseringsresultater (overfor erhvervsliv, myndigheder m.v.).
- Finansieringsmekanisme: Etablering af en fælles finansieringsmekanisme for den besluttede projektplan (herunder medfinansiering fra ministerier, NICE m.v.).

Platformen kan etableres, så den gør det muligt at engagere deltagere fra andre lande på udvalgte projekter.

6. PILOTPROJEKTER

Introduktion

På det andet møde med partnerne i projektet blev to områder med umiddelbart potentiale for øget nordisk samarbejde identificeret. På de følgende sider præsenteres konsulenternes oplæg til et samarbejde om disse emner.

Hvis pilotprojekter på de to områder skal iværksættes, bør der naturligvis ske en præcisering og prioritering af samarbejdet. Forhåbentlig kan nedenstående inspirere hertil.

6.1 It

UDFORDRING

Som for de allerfleste andre virksomheder er it også for standardiseringsorganisationerne et aktuelt og påtrængende tema.

Det gælder både i distributionen af standarder, hvor standardiseringsorganisationerne i både Norge, Sverige og Danmark tilbyder on line rekvirering af standarder, i arbejdet med udvikling af nye standarder, hvor øget anvendelse af it er én af vejene til at nedbringe udviklingshastigheden for nye standarder, samt i den almindelige forretningsdrift, hvor it understøtter processer af forskellig art.

For de nordiske standardiseringsorganisationer er udvikling, anskaffelse og drift af it-løsninger en meget betydelig omkostning. It er samtidig en væsentlig parameter i kundebetjeningen og en vigtig "driver" for kundetilfredshed.

Standardiseringsorganisationernes it-anvendelse har således både et effektiviseringsperspektiv og et perspektiv, der vedrører servicekvalitet og konkurrenceevne.

Når det gælder anskaffelse af it-systemer er status i dag, at standardiseringsorganisationerne i Norge, Sverige og Danmark i al væsentlighed drives med egne specifikke it-løsninger. Der er en betydelig dialog imellem de nordiske standardiseringsorganisationer - og imellem de europæiske standardiseringsorganisationer i det hele taget - omkring it-udvikling (bl.a. omkring dokumenthåndteringssystemer), men hver organisation designer og rekvirerer som regel egne it-løsninger.

Udfordringen, når det gælder fælles it-løsninger, ligger blandt andet i, at standardiseringsorganisationerne drives efter forskellige forretningskoncepter, der kræver løsninger, som kan understøtte den konkrete praksis i den enkelte organisation. Indførelse af nye, fælles it-løsninger vil således i større eller mindre grad forudsætte parallelle omlægninger og tilpasninger af forretningsgange m.v. Ulemperne herved skal imidlertid holdes op imod de potentielle fordele ved øget omkostningsdeling m.v.

Der er ikke på nuværende tidspunkt skabt overblik over synergimulighederne på it-området. Men topledelsen i standardiseringsorganisationerne i hhv. Norge, Sverige og Danmark

vurderer umiddelbart, at der kan ligge væsentlige rationaliseringsmuligheder på it-området.

Når det gælder anvendelse af it i den kunderettede standardiseringsindsats er det fra mange sider fremhævet, at der her kan ligge et uudnyttet potentiale.

Erhvervslivet oplever generelt, at arbejdet med udvikling af nye standarder er meget tungt og tidskrævende. Dels på grund af manglende facilitering af processen; papirer fremsendes af og til ukommenteret, man skal selv i nogle tilfælde bruge meget tid på at finde frem til de væsentlige ændringer i tekster m.v. Dels på grund af det betydelige tidsforbrug i forbindelse med rejser og møder.

Øget anvendelse af it til dokumenthåndtering, projektledelse, sekretariatsbetjening og øget anvendelse af videokonferencer til mødeaktiviteter m.v. er under indførelse i standardiseringssystemet. De nordiske lande er generelt blandt de europæiske lande, hvor it er mest udbredt, og hvor anvendelsen af it er mest avanceret. Måske ligger der her et uudnyttet potentiale for at positionere Norden som førende i Europa, når det gælder anvendelse af it i alle led i standardiseringsprocessen.

MULIGHED

De nordiske standardiseringsorganisationer kan nedsætte en it-task force, som får til opgave at kortlægge standardiseringsorganisationernes nuværende it-anvendelse, it-investeringsplaner, planlagte it-udviklingsaktiviteter samt potentialer for serviceudvikling via øget it-anvendelse.

Task forcen kan endvidere få til opgave at fremkomme med forslag til en langsigtet plan for fælles anskaffelser af it, fælles udvikling af it-systemer, it-støttede serviceydelser m.v.

6.2 Policyudvikling

UDFORDRING

I forbindelse med etableringen af det indre marked i EU var teknisk standardisering som politikområde både højt prioriteret og meget synligt. Siden har standardiseringsorganisationer i hele Europa oplevet, at politikområdet groft sagt er "gået i drift". Der er mindre opmærksomhed omkring standardiseringspolitikken og den offentlige finansiering af standardiseringsindsatsen opleves som vigende.

Samtidig er standardisering måske mere aktuel end nogensinde før.

Globaliseringen kan ikke videreudvikles og praktisk lade sig gøre uden standardisering. Og temaer som "fair trade" og "social responsibility" føjer nye dimensioner til standardiseringen. Globalisering og standardisering er to sider af samme mønt.

For det nordiske erhvervsliv, som i høj grad er domineret af mindre og mellemstore virksomheder i globale markedsnicher, er standardisering også en vigtigere kompetence end nogensinde tidligere. Standarder er en "kode", som alle deltagere på internationale og globale markeder skal kunne mestre, hvis konkurrencekraften skal realiseres i fuld skala.

Partnerne i projektet har påpeget, at standardiseringsorganisationerne og standardiseringsinteressenterne i det hele taget ikke har været dygtige nok til at dokumentere og kommunikere, hvorfor standarder og standardiseringspolitik er vigtigere end nogensinde før.

Det blev også nævnt, at der på europæisk plan udfoldes bestræbelser på at løfte opmærksomheden omkring standardisering.

Som allerede beskrevet har den britiske standardiseringsorganisation sammen med den britiske arbejdsgiverforening og det britiske Erhvervsministerium iværksat en kampagne, som bredt i erhvervslivet skal løfte kendskabet til standardisering.

I regi af CEN/ CENELEC blev der i 2004 etableret et "PR Round Table", som jævnligt samler kommunikationsansvarlige fra standardiseringsorganisationer i hele Europa til drøftelser om, hvordan man bedst muligt fremmer standardiseringsarbejdet i Europa.

I Danmark har økonomi- og erhvervsministeren sammen med videnskabsministeren fremlagt en national standardiseringsstrategi. Erfaringen er, at det igennem denne type af politikudviklingsaktiviteter kan lade sig gøre at løfte interessen for og kendskabet til standardiseringsarbejdet blandt centrale offentlige og private beslutningstagere.

MULIGHED

For de nordiske standardiseringsorganisationer, -myndigheder og interessenter i erhvervslivet, blandt forbrugere m.v. ligger der en mulighed i et forstærket samspil om analyser og politikudvikling på standardiseringsområdet.

Der kan etableres en task force, som får til opgave at udarbejde forslag til en fælles nordisk handlingsplan på området. Handlingsplanen bør både indeholde rent nordiske initiativer samt initiativer, hvor de nordiske lande enkeltvis eller i fællesskab kobler sig på aktiviteter i europæisk regi.

Som eksempel på aktiviteter, der kunne indgå i handlingsplanen kan nævnes:

- Overvågning af nye tendenser samt nye mønstre i erhvervslivets behov for og anvendelse af standardisering
- Analyser og udvikling af nye standardiseringsområder (fx inden for højteknologiske væksterhverv)
- Fælles kampagneaktiviteter med forbillede i det britiske program.
- Oparbejdning af en fælles database med succes historier om erhvervslivets anvendelse af standardisering.
- Nordisk værtskab for CEN/ CENELEC's "PR Round Table" med forudgående analyser og afdækning af "best practice" i de nordiske lande.
- Internationale "peer reviews", hvor analyseaktivitet, politikudvikling, dialog og PR i de nordiske standardiseringsorganisationer evalueres af et panel af relevante udenlandske standardiseringsekspertter.

- Deltagelse i internationale møder m.v. (koordinering af synspunkter, lobbyarbejde m.v.)
- Fælles analyser af den samfundsøkonomiske betydning af standardisering. Et dansk studie er her under forberedelse; standardiseringsorganisationer, økonomer m.v. fra andre nordiske lande kan måske engageres i projektet.
- På patentområdet sponsorerer de nationale patentorganisationer i et vist omfang forskning i patentrelaterede emner ved højere læreanstalter. De nordiske standardiseringsorganisationer kunne på lignende vis tage initiativ til styrkelse af forskningen i standarder.

Hovedpointen i de nævnte mulige initiativer er naturligvis, at hvis man vil have opmærksomhed og vække interesse, så må man iværksætte initiativer og aktiviteter, som er visionære, og så vidt muligt engagere relevante stakeholders i aktiviteterne; gerne på nye overraskende og forfriskende måder.

Målet er at øge den strategiske viden, dialog og politiske opmærksomhed om standardiseringsarbejdets udfordringer og potentialer.

7. ANDRE PROJEKTIDEER

Introduktion

På de følgende sider præsenteres en række ideer til samarbejde mellem de nordiske standardiseringsorganisationer. Ideerne er udarbejdet af konsulenterne og står alene for konsulenternes regning.

Det skal understreges, at der ikke er tale om køreklare projektbeskrivelser, men ideer til mulige samarbejder, som konsulenterne har opsamlet og udviklet undervejs i arbejdet.

Ideerne blev præsenteret til drøftelse på det andet møde med interessenterne i projektet. Her var konklusionen, at der ikke var potentiale i at iværksætte samarbejde om de beskrevne ideer.

Drøftelsen udmundede imidlertid i påpejningen af to områder med potentiale for styrket samarbejde: It samt policyudvikling (jf. foregående afsnit).

7.1 Analyser af nye satsningsområder

IDE

Tilrettelæggelse og gennemførelse af fælles projekter om analyse og afdækning af standardiseringsbehov og handlemuligheder for standardiseringsorganisationerne inden for nye erhvervsområder som fx biotek- og lægemiddelindustri, informations- og kommunikationsteknologi, nanoteknologi og service.

POTENTIELLE FORDELE OG PERSPEKTIVER

Et analysesamarbejde kan give fordele i form af både omkostningsdeling og øget værdi:

- **Omkostningsreduktion:** Strategiske markedsanalyser inden for nye standardiseringsområder er kostbare at gennemføre og vanskelige at finansiere for de enkelte lande.
- **Værdiskabelse:** Analyser på nordisk plan kan give en bedre kvalitet (i det omfang omkostningsdeling giver mulighed for at gennemføre større og mere grundige analyser), et bredere analysegrundlag, flere dialogpartnere, ressourcepersoner m.v.

Som en sidegevinst kan fælles analysearbejde også give et større kendskab til arbejdet i søsterorganisationerne; især hvis en bredere kreds af medarbejdere involveres.

7.2 Ydelsesudvikling i relation til nye forretningsområder

IDE

Blandt andet i naturlig forlængelse af eventuelle fælles analyseaktiviteter kan der iværksættes fælles projekter om videreudvikling og markedspositionering af nye standardiseringsydelse (indsatsen kunne måske også omfatte etablerede ydelser).

Der kan fx i fællesskab etableres:

- Udvikling af nye rådgivnings- og vejledningsydelser.
- Tilpassede/ versionerede værktøjer m.v. målrettet bestemte industrier eller virksomhedssegmenter.
- Netværk af ressourcepersoner inden for udvalgte nye standardiseringsområder blandt medarbejdere i de nationale standardiseringsorganisationer samt evt. også eksterne ressourcepersoner i erhvervslivet, på forskningsinstitutioner m.v. både i Norden og internationalt.
- Fælles fremstød overfor fx brancheforeninger i de nordiske lande med henblik på etablering af "strategiske alliancer" om udvikling af nye ydelser.
- Koordinerede kampagner/ fremstød overfor prioriterede målgrupper i erhvervslivet fx road shows til afvikling i de enkelte lande, men med samme program, fremgangsmåde m.v. eller brochurekoncepter til versionering i de enkelte lande.

POTENTIELLE FORDELE OG PERSPEKTIVER

Et samarbejde om videreudvikling og markedspositionering af nye ydelser kan give fordele i form af både omkostningsreduktion og kundeværdi:

- **Omkostningsreduktion:** Især i markedsbearbejdningen vil der sandsynligvis kunne opnås visse omkostningsfordele gennem samproduktion af road shows, seminarer, brochurekoncepter m.v.
- **Værdiskabelse:** Den primære fordel ved et samarbejde om udvikling af nye ydelser kan imidlertid sandsynligvis realiseres i forbindelse med den læring, der er forbundet med at tilpasse og anvende værktøjer, procedurer m.v. overfor forskellige specifikke målgrupper.

7.3 Koncept for servicering af globale koncerner

I DE

Som nævnt er der en vis tendens til at globale koncerner centraliserer deres standardiseringsaktiviteter i ét land eller søger at varetage standardiseringsinteresser enten på internationalt niveau eller via uformel standardisering (det skal dog bemærkes, at koncernerne anvender meget forskellige strategier og strukturer i deres standardiseringsarbejde, så billedet er mere sammensat end som så).

For at videreudvikle og styrke de små nordiske standardiseringsorganisationers position i forhold til globale koncerner med forankring i de nordiske lande kan der tages initiativ til et fælles konceptudviklingsprojekt, hvor standardiseringsorganisationernes rolle og opgavevaretagelse overfor globale koncerner "genopfindes" i dialog med de pågældende koncerner.

I en pilotfase kunne der fx udvælges en global koncern i hhv. Norge, Sverige og Danmark som allerede betjenes af standardiseringsorganisationen i det pågældende land (med salg af standarder, deltagelse i udvalg, kurser m.v.).

På tværs af disse cases - og en evaluering af serviceleverance, kundetilfredshed og udækkede kundebehov i hver case - kunne ydelsespakke, leveranceform, leveringsvilkår, organisering m.v. revideres og reformuleres. Fx kunne man undersøge, om de nordiske standardiseringsorganisationer i fællesskab kunne stille et stærkere team af standardiseringsekspertter til rådighed for den pågældende kunde, end det er muligt for organisationerne at gøre enkeltvis.

Projektet kunne måske lede frem til formulering af en fælles nordisk servicestandard for servicering af globale koncerner med standardiseringservice.

Endvidere kunne der gennemføres en markedsundersøgelse af potentielle kunder til det nye koncept her under globale koncerner med fx udviklingsafdelinger i de nordiske lande, men hovedsæde uden for regionen.

POTENTIELLE FORDELE OG PERSPEKTIVER

Projektets potentielle fordele knytter sig primært til skabelse af øget kundeværdi og loyalitet.

- Omkostningsreduktion: Sandsynligvis ingen.
- Værdiskabelse: Repositionering af de nationale standardiseringsorganisationer overfor globale koncerner med nordisk forankring. Øget værdiskabelse i eksisterende kunderelationer og i tilgang af nye kunder.

7.4 Koncept for servicering af SMV'er

IDE

Vi har tidligere omtalt den servicepakke af standardiseringsydelser, som britiske BSI stiller til rådighed for mindre og mellemstore virksomheder. Og som nævnt er denne tænkning slet ikke fremmed for de nordiske standardiseringsorganisationer.

Imidlertid er der potentiale i et projekt, der mere systematisk afdækkede kundebehov, behovsopfyldelse m.v. hos eksisterende eller nye målgrupper af mindre og mellemstore virksomheder (et sådant initiativ indgår i den nye danske standardiseringsstrategi), der primært har brugerdreven innovation som fornyelsesmodel.

I den forbindelse kunne man fx se på behov for og potentialer i:

- En samlet introduktionspakke
- Design af servicepakke
- Levering af relevante standarder med passende vejledning
- Introduktion til relevant netværk
- Tilbud om kurser
- Introduktionspris for medlemskab

Projektet er således parallelt til projektet om et servicekoncept målrettet globale koncerner, men målgruppen, behovsstrukturen, leverancemuligheder, leveringsvilkår, leveringsorganisation m.v. er naturligvis helt anderledes.

I konceptudviklingen kan der imidlertid godt være synergier at hente imellem de to projekter.

Potentialet i det reviderede/ nye koncept for servicering af mindre og mellemstore virksomheder, som projektet kunne producere, skulle i givet fald testes i en række forskellige segmenter.

På denne baggrund kunne der opstilles en koordineret plan for markedspositionering af konceptet.

POTENTIELLE FORDELE OG PERSPEKTIVER

Igen er det sandsynligvis primært i øget værdiskabelse i eksisterede kunderelationer og i tilgang af nye kunder, at dette projekt kan forventes at skabe fordele for deltagerne:

- Omkostningsreduktion: Sandsynligvis ingen/ få.
- Værdiskabelse: Øget værdiskabelse i eksisterede kunderelationer og i tilgang af nye kunder.

7.5 Fælles standardiseringsudvalg

I DE

I lyset af den vigende medfinansiering af sekretariatsfunktionen og de relativt få nordiske koncerner med stærke standardiseringsinteresser (og dermed kraftigt incitament til at investere i standardiseringsudvalg/ standardiseringssekretariater) er det blevet foreslået, at de nordiske lande udviklede en model for deling af standardiseringsudvalg og sekretariater i en bi- eller trilateral konstruktion.

Der ér allerede i dag eksempler på fælles sekretariater fx på legetøjsområdet.

Projektet kunne gå ud på - i en helt konkret standardiseringssammenhæng - at definere, teste og evaluere et koncept og et pilotprojekt for et fælles sekretariat. Her skal erfaringerne fra de eksisterende fælles sekretariater m.v. naturligvis inddrages.

Samtidig kunne det undersøges i hvilket omfang der kunne gennemføres koordinerede og parallelle aktiviteter (fælles konferencer, møder m.v.) for standardiseringsudvalgene i de nordiske lande.

Parallelt hermed kunne der også gennemføres en mere overordnet revision af landenes standardiseringsudvalgs-porteføljer med henblik på forædling og optimering af disse. Blandt andet ved at samle arbejdet i fælles nordiske udvalg eller ved at lade ét sekretariat betjene udvalget med deltagere fra flere lande.

POTENTIELLE FORDELE OG PERSPEKTIVER

Det primære sigte med projektet er omkostningsdeling, men en del af den forbedrede driftsøkonomi kan naturligvis også investeres i et højere serviceniveau i sekretariatsarbejdet:

- Omkostningsreduktion: Primært sigte.
- Værdiskabelse: Mulig kvalitetsforbedring.

7.6 E-handel

I DE

De tre nordiske standardiseringsorganisationer driver hver især en e-handelsplatform, hvor kunder kan søge, rekvirere og betale for standarder.

Projektet kunne etablere et samarbejde om evaluering og udvikling af disse e-handelsplatforme med fokus på blandt andet følgende emner:

- Teknisk funktionalitet
- Fælles databaser
- Leverandørdialog om fx muligheder for fremtidig samordning og videreudvikling
- Kundetilfredshed, behovsopfyldelse og feed back
- Fælles servicemål/ servicestandarder
- Konkurrentovervågning
- Overvågning af god praksis inden for andre, tilgrænsende e-handelsplatforme

POTENTIELLE FORDELE OG PERSPEKTIVER

Projektet sigter både på omkostningsreduktion og serviceforbedring:

- Omkostningsreduktion: Fx gennem samordning og eventuel deling af systemelementer.
- Værdiskabelse: Fx gennem bedre søgemuligheder, bedre information, bedre funktionalitet m.v.

7.7 Kursusudbud

IDE

Parallelt til indsatsen inden for e-handel kunne der iværksættes et projekt om fælles udvikling af de nationale standardiseringsorganisationers kursusudbud. Målet kunne fx være at udvikle fælles kursuskoncepter (og dele viden og omkostninger i den forbindelse) og at etablere et fælles kursuskatalog (med større udvalg for kunderne og bedre driftsøkonomi i gennemførelsen som delmål).

Projektet kunne blandt andet beskæftige sig med:

- Kursusdesign (fagligt indhold og prioriterede målgrupper)
- Kursuspædagogik
- Kundebehov
- Kundetilfredshed og behovsopfyldelse
- E-læring
- Prissætning m.v.
- Leveranceorganisation (evt. deling af lærerkræfter og foredragsholdere)
- Markedsføring

I arbejdet med en fælles kursusplatform kunne de nordiske standardiseringsorganisationer måske også involvere dygtige kursusafdelinger i andre standardiseringsorganisationer (fx BSi) eller i andre kursusmiljøer (fx Scandinavian International Management Institute, der med succes har udviklet og introduceret en nordisk IPR-management uddannelse).

POTENTIELLE FORDELE OG PERSPEKTIVER

Projektet sigter både på omkostningsreduktion og serviceforbedring:

- Omkostningsreduktion: Fx gennem fælles udvikling af nye kursusmoduler og eventuelt bedre driftsøkonomi i produktionen af kurser.
- Værdiskabelse: Fx gennem bredere sortiment, mere interaktive og skræddersyede kurser m.v.

7.8 Fælles personaleudvikling

IDE

Mange organisationer udvikler i disse år deres personaleudviklingsaktiviteter (såkaldt "human resource development") væk fra den traditionelle individ-orienterede og "kursustunge" tilgang i retning af nye mere organisationsorienterede og "kollegabaserede" indsatser.

De nordiske standardiseringsorganisationer kunne gennemføre en indledende forundersøgelse vedrørende perspektiver og muligheder i et øget samarbejde om personaleudvikling.

En fælles personaleudviklingsplatform kunne indeholde mange forskellige elementer fx:

- Fælles introduktionskoncept for nye medarbejdere
- Funktionsleder-netværk på tværs af landene (fx mellem kursusansvarlige, IT-ansvarlige, analyse- og strategi-ansvarlige)
- Specialist-kurser og -seminarer på udvalgte, aktuelle områder, hvor der er behov for faglig opdatering grundet markante ændringer i omverdenen
- Ledervurderingssystemer (fælles koncept, benchmarking m.v.)
- Medarbejdertilfredshed (fælles koncept, benchmarking m.v.)

POTENTIELLE FORDELE OG PERSPEKTIVER

Projektet sigter både på omkostningsreduktion og serviceforbedring:

- Omkostningsreduktion: Fx ved tilbud om specialistkurser m.v.
- Værdiskabelse: Fx i form af øget deling af viden imellem organisationerne på funktionslederniveau.



norden

Nordic Innovation Centre

Nordic Innovation Centre

The Nordic Innovation Centre initiates and finances activities that enhance innovation collaboration and develop and maintain a smoothly functioning market in the Nordic region.

The Centre works primarily with small and medium-sized companies (SMEs) in the Nordic countries. Other important partners are those most closely involved with innovation and market surveillance, such as industrial organisations and interest groups, research institutions and public authorities.

The Nordic Innovation Centre is an institution under the Nordic Council of Ministers. Its secretariat is in Oslo.

For more information: www.nordicinnovation.net