



FOTO: RUDY HEMINGSEN

»Udfordringen for virksomhederne bliver at pege på, hvad der bliver det næste vigtige forretningsområde og så gælder det bare om at komme i gang.« lyder den utrættelige opfordring fra Jørgen Mads Clausen, Danfoss A/S, der her ses sammen med fra venstre, Jørgen Thorball Novozymes A/S, og i midten Louis Geeringh, Deloitte.

# Strategisk innovation på agendaen

Hvordan sikrer en virksomhed, at medarbejdernes gode ideer bliver gjort håndgribelige og vitterligt fører til nye forretningsmuligheder?

Det har Center for Ledelse netop forsøgt at give et bud på ved et seminar, der skal lære ledere at få sat innovation i masseproduktion

AF MORTEN BUNDGAARD

**D**e skulper rundt i hovedet på de fleste. Undrende indfald, der ubevidst kroger sig om tankerne for pludselig at tage form som den fabelagtige forretningsidé. Startskuddet til noget, der kan serve enhver virksomhed sikkert ind i fremtiden.

Jo, det handler om den geniale idé. Ekspertene kalder det også radikal innovation og det handler dybest set om, at virksomhederne kan blive langt bedre til at plukke af og virkeliggøre medarbejdernes »luftkasteller«.

Det er den slags, der kan få fornyet vitalitet og iværksætterånd til at skyde knop i de mange virksomheder, hvis kerneforretninger er på vej ind i den tredje alder.

Strategisk innovation er netop temaet, da Center for Ledelse (CFL) i sidste uge afholder et seminar for 77 ledere og ledende medarbejdere fra uddannelsesverdenen, det offentlige og private virksomheder.

»Radikal innovation kræver dybe lommer og et stort overskud,« lyder det i åbningstalen fra ordstyrer Jan Ørsted, programchef i CFL, og så er scenen sat for de fire talere, der er hentet ind i dagens anledning.

Første mand på podiet er iværksætterånden Jørgen Mads Clausen, adm. direktør i Danfoss og med sit utrættelige drive forsøger han at ruske liv i tilhørerne med

mantraet om at tro på og ikke mindst gøre noget aktivt ved de ideer, der opstår i virksomheden.

»Udfordringen for virksomhederne bliver at pege på, hvad der bliver det næste vigtige forretningsområde og så gælder det bare om at komme i gang,« lyder den utrættelige opfordring fra Jørgen Mads Clausen.

Som reference nævner han flere eksempler fra dansk erhvervshistorie, der bekræfter, at en god idé og fokuseret vedholdenhed kan blive begyndelsen på et nyt industrieventyr.

»Se bare på vindmølleindustrien, som nærmest var det

**Louis Geeringh:**

»Problemet er ikke at få ideerne.

Faktisk får vi tit alt for mange ideer.

Det vanskelige er at vælge den rette ud og føre den videre.«

rene flower-power for 20 år siden og et område, som ingen troede på kunne blive til en god forretning,« siger Jørgen Mads Clausen.

Han slår også et slag for, at danske virksomheder skaber bedre rammer for al innovation ved at etablere en selvstændig pengetank uden for virksomhedens grænser. Her kan ideerne yngle i ro og fred. Det kaldes også corporate venturing, og Danfoss bruger modellen, selv om den ikke er

så udbredt i Danmark endnu.

Også næste taler, Louis Geeringh, leder af Deloitte & Touches globale innovationscenter, gør en dyd ud af at opmuntre til at gøre noget ved innovationen i stedet for blot at tale om den. For ideerne er der.

**Jørgen Thorball:**  
»Vi forsøger at gøre helte ud af vore innovatører.«

»Problemet er ikke at få ideerne. Faktisk får vi tit alt for mange ideer. Det vanskelige er at vælge den rette ud og føre den videre,« siger Louis Geeringh.

Han ligger samtidig stor vægt på, at man som virksomhed skal turde at have modet til at satse målrettet på at bære ideer frem til konkrete forretningsmuligheder.

»Jeg mener, at topledelsen i en virksomhed negligerer deres aktionærer, hvis de kun fokuserer på den nutidige forretning,« sagde Louis Geeringh.

Han peger også på, at store succesfulde koncerner ofte har innovation stående som en klar målsætning i formålsparagrafferne, men kun en forsvindende lille del handler faktisk aktivt for at få gjort noget ved sagen. Han ønsker dog ikke, at alle medarbejdere i en virksomhed skal innovere, og bakker samtidig op om Clausens model.

»Den største fejltagelse en topleder kan gøre er at lave al-

le medarbejdere om til innovatører. Radikal innovation tager længere tid og behøver et selvstændigt liv uden for kerneaktiviteterne samt en selvstændig ledelse,« siger Louis Geeringh.

At en virksomhed godt kan opnå succes ved at skabe innovation inde i virksomheden slår den tredje fordragsholder, Jørgen Thorball, vice president, i Novozymes' Business Development, fast.

Den altid storsmilende herre fortæller, at idéudviklingen går strygende i duksevirkomheden Novozymes, som i øvrigt tjener styrtende med penge.

Hver år ansøger Novozymes om 100 nye patenter,

**Jørgen Mads Clausen:**

»En god idé og fokuseret vedholdenhed kan blive begyndelsen på et nyt industrieventyr.«

hvoraf de 80 bliver til noget. Ansøgningerne er ofte spundet ud af idémageriet i selskabet, som ifølge Thorball drives frem af sund konkurrenceånd. Men også mentaliteten i firmaet tillader lidt skævhed og sjov i gaden, når der arbejdes. I øjeblikket har selskabet 4200 patenter

»Vi forsøger at gøre helte ud af vores innovatører,« siger Jørgen Thorball og fortæller, at man gør klogt i at lade folk gøre det, de synes er sjovt, for

det kommer næsten altid noget godt ud af det.

Samme tanker bliver præsenteret af dagens sidste taler, Kenneth P. Morse, adm. direktør i Massachusetts Institute of Technology (MIT) Entrepreneurship Centre.

»Enighed er den radikale innovations største fjende,« siger Kenneth P. Morse.

Han tror på, at skæve personligheder med skæve tanker kan skabe alternative ideer, hvis de får den nødvendige plads. På spørgsmålet om behovet for venture-fonde er Kenneth P. Morse heller ikke i tvivl. Fondene er specialiserede og har nemmere ved at følge udviklingen i nye selskaber og derfor mener Morse også, at det er bedst for store virksomheder at investere i fonde frem for at investere direkte i nye gazelle-virksomheder.

»Store virksomheder kan ikke beslutte noget som helst på den tid, det tager at beslutte noget i et lille selskab,« siger Kenneth P. Morse og peger på, at ny teknologi adopteres langt hurtigere af forbrugerne i dag end da fjernsynet var ungt. Eksempelvis tog det 56 år, før 25 procent af de amerikanske forbrugere havde købt en bil. Med mobiltelefonen blev samme mål opnået på bare 14 år.

Derfor stiller udviklingen større krav til virksomheden om at være let på tå og manøvrere to skridt foran nutiden, selv om man som virksomhed har samme bevægelsesfrihed som en elefant.





## FREDAGSKOMMENTAR

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, shi@steenhildebrandt.dk,  
Institut for Organisation og Ledelse,  
handelskøleskolen i Århus

# Nye mål for forskning

Måske bruger vi allerede tilstrækkelige, offentlige midler på forskning. Men bruger vi dem rigtigt?

at det jo slet ikke handler om at få et kryds i lærerens sorte bog, fordi vi har løst opgaven.

Måske bruger vi allerede tilstrækkeligt offentlige midler på forskning. Men bruger vi dem rigtigt? Forskere nærer en indgroet skepsis over for at lade politikere eller erhvervsliv prioritere. Men det er nødvendigt, at vi foretager en prioritering. Hvis vi smører de offentlige bevillinger ud i et tyndt lag, kan vi måske nok nå målsætningen. Men hvis vi kan prioritere og skabe fokus inden for de midler, vi allerede har, hvorfor skulle vi så ikke bruge de sidste penge på at forbedre sygehuse?

Vi kender alle sammen historier om forskningsprojekter eller -områder, som egentlig ud fra en snæver rationel betragtning burde have været lukket, men som fortsatte år efter år. Så pludselig bliver der brug for det, f.eks. fordi andre sprogkompetencer bliver centrale, eller fordi der gøres epokegørende opfindelser. Ja, men det er eksempler på, at man ikke altid kan forudse fremtidige behov. Men ikke nødvendigvis et argument mod en strategisk forskningsprioritering på nationalt plan eller på de enkelte universiteter.

## Mod til satsning

Det handler om fleksibilitet i forskningsverdenen, mod til at prioritere og satse. Det handler om, at politikerne skal sørge for, at bevillingerne kommer de bedste forskere til gode. Dem der brænder for ideerne, og hvor de forskningsmæssige problemfelter brænder i virksomhederne. At midlerne flyttes fra kolde til varme hænder, hvis jeg må tillade sig at drage en parallel til den aktuelle politik på andre områder.

Vi kan snakke om strategisk det ene og det andet, om forskningsledelse, handlingsplaner osv. Men vi har endnu ikke fundet de rigtige instrumenter, der kan sikre, at vi forsker i de rigtige ting. En ting er dog sikkert, vi må tage udgangspunkt i erhvervslivet og samfundets behov. Det er ikke det samme som at sige, at universiteterne skal dikteres af erhvervslivet. Blot at vi på universiteterne skal tage os sammen og være med til at foretage prioriteringerne.

Det er ikke produktinnovationen, der skaber værdien. Når politikere og universiteter så skal prioritere, er det nødvendigt, at vi ser forskning og innovation i et bredere perspektiv end blot at opfinde nye produkter, som kan patenteres. Det gælder også i

statistikkerne. Her ligger vi under for den nationaløkonomiske pendant til »what you measure is what you get«.

Den allermost værdiskabende innovation og forskning handler slet ikke om at gøre opfindelser. Den sker i ledelses- og produktionsprocesser, forretningsmodeller og andre forhold, som hverken i virksomhedens årsregnskab

eller i det nationaløkonomiske regnskab er konteret som forskning.

Når softwarevirksomheden udvikler nye processer, der kan skabe større effektivitet og kvalitet i projekterne, når medicinalvirksomheden opbygger relationer til sine brugere, der sikrer at viden om behov kan opsamles, eller når produktionsvirksomheden

indfører nye principper for omkostningsregnskaber, der nedbringer omkostningerne i leverandørsamarbejdet.

Vi skal fokusere på den videnintensive produktion, men det kræver, at vi ikke blot tænker på at opfinde produkter og teknologier. Ideer er bevægelige over grænser. Lige såvel som danske virksomheder baseret på ny teknologi kan blive opkøbt, opslugt og lukket af udenlandske virksomheder, kan vi importere teknologisk viden fra udlandet.

Det som kommer til at gøre en forskel, er vores evne til at udvikle samarbejdsformer og ledelsesmåder, der gør, at vi kan udnytte teknologierne mere effektivt, at vi kan udnytte potentialet i den veludannede arbejdsstyrke, vi har. Vi er nemlig i stand til at indføre god og effektiv ledelse i danske virksomheder, hvis vi vil prioritere det. Og som ledelsesforsker tror jeg stadig på, at ledelse gør en forskel.

www.pnbukh.com

AF PER NIKOLAJ BUKH,  
BDO-professor i vækst &  
entrepreneurship,  
ph.d. Handelskøleskolen i Århus



Hvis vi vil bevare vores velfærdssamfund, skal der ske vækst i samfundets værdiskabelse. Med vores nuværende samfundsstruktur vil der i fremtiden være færre mennesker til at fremstille det, vi alle sammen skal leve af. Hvis vi også vil have en fortsat vækst i forbrugsmuligheder, udnyttelse af nye metoder til forebyggelse og behandling af sygdomme osv., skal vi have en endnu større vækst. Dette er vist velkendt for alle.

Der er også ganske stor enighed om, at en af de mest klare veje til dette mål er, at vi har en tilstrækkelig mængde forskning her i landet. Uden at gentage alle argumenterne kan det slås fast, at øget forskning på direkte eller indirekte vis påvirker stor set alle de forhold, som vi ligger vægt på. Lige fra beskæftigelse til betalingsbalance.

Så hører enigheden desværre også op. Hvor meget skal der forskes? Hvor stor en del af forskningen skal løftes af de offentlige videninstitutioner? Hvor skal pengene hentes? Hvad skal der forskes i? Hvordan skal forskningen organiseres? Hvordan skal det styres? Hvem skal prioritere? Ja listen med spørgsmål synes næsten at kunne blive uendelig.

Der er i den aktuelle debat stor fokus på, hvordan Danmark skal leve op til EU's Barcelona-målsætning, der foreskriver, at den offentlige forskning skal stige til 1 pct. af bruttonationalproduktet (BNP) inden 2010. Det er sådan set ikke så meget – men øjensynligt vanskeligt nok. Det er også besluttet, at den samlede forskning skal udgøre 3 pct. af BNP – og her er vi heller ikke i mål.

## Penge nok

Men vi aner ikke, om disse målsætninger er tilstrækkelige? Og hvad værre er, så kan en for snæver fokusering på at nå målene få os til at glemme,



» Mit kick kommer af at tænke tanker og have nogle legekammerater, jeg kan udveksle ideer med – ideer, som kan komme ud af den blå luft og blive til noget konkret «

Niels Henrik Kristiansen  
Vice President, Corporate Finance

## Corporate Cash Manager

Corporate Treasury søger en Corporate Cash Manager med interesse for global likviditetsstyring og bankrelationer i en international koncern, herunder udvikling af en fuldt systemintegreret cash management funktion.

Corporate Treasury, der er en del af Corporate Finance, har ansvaret for styringen af koncernens samlede finansielle risici. Afdelingen varetager på koncernniveau styring af valuta- og renterisici, finansielle investeringer og cash management samt koncernens kapitalstruktur og finansiering.

**Udfordringer:** De primære arbejdsopgaver er likviditetsstyring i datterselskaber, implementering og styring af cash pools samt varetagelse af koncernens bankrelationer. Opgaver derudover er rådgivning af datterselskaber vedrørende finansielle problemstillinger, udarbejdelse af finansielle analyser samt deltagelse i tværorganisatoriske projekter.

**Kvalifikationer:** Du skal have en økonomisk kandidatgrad (cand.oecon. eller cand.merc.) samt minimum 2-3 års relevant erfaring fra den finansielle sektor eller fra en finansfunktion i en større virksomhed. Du er analytisk, har betydelig interesse for finansielle problemstillinger samt projekterfaring, god regnskabsmæssig forståelse og gode engelsk-kundskaber mundtligt og skriftligt.

Jobbet har mange kontaktflader i organisationen herunder til vores udenlandske datterselskaber. Derfor skal du være udadvendt, have gode samarbejdsevner samt lyst til at arbejde i et internationalt miljø.

**Kontakt:** Vil du vide mere om stillingen, så kontakt Lene Bang på telefon 4442 3990.

Send venligst din ansøgning online mærket "NN14381-5 Corporate Cash Manager".

[novonordisk.com/job](http://novonordisk.com/job)

**Being there:** Med over 18.000 medarbejdere i 68 lande er mangfoldighed et nøgleord i Novo Nordisk. Nytænkning, passion og faglig dygtighed er egenskaber, der samler os på tværs af landegrænser og leder os mod målet; at være de bedste på vores markeder og gøre en reel forskel for mennesker. Uanset om der er tale om mennesker med diabetes, vækstforstyrrelser, blødningsforstyrrelser eller klimakterieproblemer. I 2002 omsatte vi for 25 milliarder kroner og vores produkter markedsføres i 179 lande.

