

## Erhverv

# Innovation bliver en bestyrelsesopgave

**Sort boks.** Virksomheder kommer under voksende pres for at redegøre for deres innovationskapacitet - Aktionærer kræver mere viden om fremtidens vækstpotentiale - Det forudser bl.a. det globale konsulenthus McKinsey & Company - Amerikansk tænketank efterlyser målestok for innovation - Dansk udviklet målestok sætter tal på virksomhedernes innovationsevne

Internationalt vokser kravet om, at virksomhedernes ledelser kan gøre rede for værdien af deres virksomheds innovationsstrategi. De direktioner og bestyrelser, der ikke magter det, risikerer at blive mødt med krav om nedskæringer og miste konkurrencekraft.

Presset kommer fra aktionærerne, der bliver stadig mindre interesserede i gårsdagens resultater. Innovative konkurrenter kan hurtigt fjerne morgendagens vækstgrundlag, og på dagens markedsplads er innovationsevnen det afgørende parameter for fremtidens bundlinje.

“Kravet om at dokumentere innovationsevnen vokser uundgåeligt med den innovationsfokuserede konkurrence, vi får. Markedet vil ganske enkelt vide, hvad virksomhederne kan,” siger professor Anders Drejer fra Strategy Lab på Handelshøjskolen i Århus, som forsker i innovation.

Ian Davis, global chef for konsulenthuset McKinsey & Company, mener tilsvarende, at det ikke alene bliver vigtigere for ledelsen at håndtere innovation, men også at vise omverden, hvilken værdi innovationsindsatsen bidrager med.

“Hvis ledelsen ikke formår dette, vil presset vokse for kortsigtede resultater, som kan medføre nedskæringer på udviklingsaktiviteter og fjerne fokus fra den innovation, som skal skabe indtjeningen om to og fem år,” advarer Ian Davis.

Problemet er, at de færreste i dag kan forklare, hvad virksomhedens innovationsaktiver består af, og hvordan de bliver forvaltet. Den private amerikanske tænketank National Innovation Initiative, der har IBMs topchef Sam Palmisano som formand, og hvis medlemmer tæller toneangivende virksomheder og universiteter, anser bedre indsigt i innovation for en nødvendig topprioritet:

“Vi mangler tilstrækkelige og accepterede metoder til at måle innovationsaktiver og den langsigtede værdi af innova-

tionsstrategier. Mange ledere forstår i dag ikke deres egne innovationsaktiver,” fastslår en rapport fra tænketanken, som samtidig anbefaler erhvervslivet om sammen med forskere og andre at udvikle en målestok for innovation.

## Den sorte innovationsboks

De børsnoterede medicinalvirksomheder er et eksempel på, hvordan fremtidens innovationsrapportering kan tage sig ud. Medicinalvirksomhederne oplyser systematisk, hvad de har i deres *pipeline* i form af nye produkter, for at finansmarkederne skal kunne vurdere deres fremtidige indtjeningspotentiale. Den rapportering er et - om end ufyldstgørende - udtryk for virksomhedens innovationsevne og urealiserede vækstpotentiale.

**Virksomhedernes direktioner og bestyrelser bør finde sammen og i fællesskab formulere et svar på, hvordan man både leverer resultater og sikrer fremtiden.**

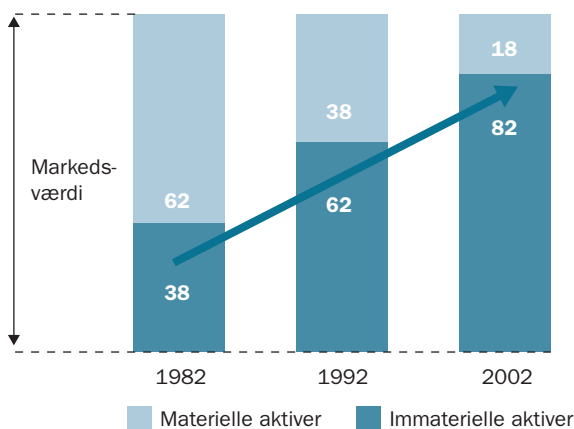
Ian Davis, administrerende direktør, McKinsey & Company

Alle virksomheder har brug for, at omverdenen har tillid til deres fremtid. Ellers kan det være svært at få de gode kreditter og billige lån, de bedste medarbejdere og samarbejdspartnere og vinde kundernes tillid. Børsnoterede virksomheder er særligt følsomme, fordi deres værdi bliver beregnet ud fra netop vurderingen af deres fremtidige præstationer.

Ifølge en analyse, konsulenterne fra Accenture foretog i 2002, udgør immaterielle aktiver - dvs. forskning og udvikling, forretningssystemer, viden, branding, m.m. - 82 pct. af de børsnoterede amerikanske virksomheders markedsværdi. Det viser selvfølgelig også, hvor stor risikoen er, hvis til-

## M/M | Innovationsaktiver har stigende betydning

Markedsværdien af virksomheder beror i stigende omfang på immaterielle aktiver som innovationskompetencer



**Figur 1:** Mere end 80 pct. af de børsnoterede amerikanske selskabers værdi beror i dag på immaterielle aktiver som forskning, forretningssystemer, image, viden og innovation.

Kilde: Accenture, 2002.

liden til virksomhedens evne til at holde sig foran i innovationskonkurrencen smuldrer. Se figur 1.

Desto mere bekymrende, at innovationsevnen i de fleste brancher blot er en sort boks, der kan rumme hvad som helst. Og selv blandt medicinalvirksomhederne kan det være vanskeligt at afgøre, hvorvidt nye, succesfulde produkter skyldes held, en usædvanligt begavet forsker eller en systematisk ledelsesindsats. Hvorvidt der er tale om det ene eller det andet, har stor betydning for robustheden i virksomhedens langsigtede konkurrencestyrke og dermed markedsværdi. Held er lunefuldt, en dygtig forsker kan forgå, mens en systematisk ledelsesindsats typisk signalerer bredt forankrede styrker.

Så længe innovation foregår i en sort boks, er det vanskeligt for aktionærer og bestyrelser at vide, om den daglige ledelse blot håndterer den daglige drift eller også mestrer den innovation, som skal levere morgendagens indtjening.

“Driftseffektivitet er selvfølgelig væsentligt, men det er ofte lettere at forholde sig til end innovation, og hvis fokuseringen på drift sker på bekostning af virksomhedens udviklingsindsats, så er det en skæv prioritering,” siger direktør Wenche Strømsnes fra Center for Ledelse, som har specialiseret sig i innovationsledelse.

Der er ingen tvivl om, at mange ikke mestrer innovationskunst. Både danske og udenlandske undersøgelser viser, at relativt få virksomheder udnytter virksomhedens innovationspotentialer fuldt ud. Ifølge en undersøgelse blandt 449 danske virksomheder, som Center for Ledelse har gennemført, mener 87 pct. af erhvervslederne således, at inno-

vation er strategisk afgørende for virksomhedens fremtid, mens kun 16 pct. formår at innovere nok til, at det gør en klar forskel på bundlinjen.

Spørgsmålet er, hvordan man finder frem til, hvor innovationen halter, så det er muligt at styrke indsatsen - før markedet selv foretager udvælgelsen.

### Fem skridt mod bedre innovation

Det globale konsulenthuset McKinsey & Company advarer mod at acceptere den sorte boks. Ifølge en undersøgelse, konsulenterne har foretaget blandt 1.000 virksomheder internationalt, indrømmede topledelsen i hver anden, at de kun havde en “begrænset indsigt i virksomhedens langsigtede parametre”, hvor “innovation i høj grad er nøglen til strategien.” Det er ifølge konsulenterne uacceptabelt.

Især, fordi en anden undersøgelse viser, at 80 pct. af virksomhedslederne vil skære i udviklingsomkostningerne for at sikre kvartalsresultatet - selv hvis de mener, at det vil ødelægge det langsigtede vækstpotentiale.

“Virksomhedernes direktion og bestyrelser bør finde sammen og i fællesskab formulere et svar på, hvordan man både leverer resultater og sikrer fremtiden. De bør samtidig kommunikere klart og tydeligt, at det er, hvad de gør,” skriver Ian Davis i en artikel i kvartalsmagasinet McKinsey Quarterly, som har givet genlyd i erhvervspressen internationalt.

Flere frontløbere er da også i de senere år begyndt at arbejde med innovationsmål som en drivkraft for virksomhedens strategi. For eksempel har amerikanske Procter & Gamble, en af de globalt toneangivende virksomheder inden for forbrugsvarer, sat et mål for, hvor stor en andel af virksomhedens omsætning der hvert år skal komme fra produkter, som ikke eksisterede året før. Oven i købet skal 50 pct. af de nye produkter bygge på eksterne ideer. Når en sådan strategisk målsætning bliver konkretiseret som præstationskrav hos den enkelte leder, skaber det en stærkt innovativ organisation, der fokuserer stærkt på fornyelse og åbner sig for omverden som kilde til ideer.

Den amerikanske tænketank National Innovation Initiative mener, at alle virksomheder i fremtiden bør arbejde som Procter & Gamble. Ifølge tænketanken er det afgørende for hele USAs fremtidige vækstmuligheder, at de private virksomheder bliver bedre til at håndtere de langsigtede innovationsstrategier - ved at gøre dem målbare, ved at gøre dem synlige, ved at gøre det muligt at diskutere dem, regne på dem og arbejde systematisk med dem.

“For at fremme dette mål anbefaler vi, at den private sektor iværksætter en stor oplysningskampagne, som skaber en bedre forståelse af virksomhedernes egne innovationsaktiver og bruger denne indsigt til at uddanne investorer, fi-

## En målestok på innovationen

De virksomheder, der bedst kan dokumentere deres evne til at konkurrere på fornyelse, kan blive internationale rollemodeller i den nye innovationskonkurrence. Det kræver en dygtig håndtering af hele innovationsarbejdet i virksomheden. Og selvom kulturen er det fundament, som innovationen står på, er det kun ét af mange forhold og processer, der skal være på plads og fungere. Innovation skal så at sige sidde i væggene som en integreret del af virksomhedens strategi, de rigtige kompetencer skal være på plads i hele organisationen, ligesom evaluering og implementering skal fungere professionelt for, at den ægte gode ide får en maksimal markedsværdi.

For at få et retvisende billede af innovationsevnen i en organisation kræver det derfor en "tilstandsrapport", ganske som ved et huskøb. Af samme grund har de danske regionale Innovationsråd i samarbejde med en række partnere - herunder de nye regioner, Dansk Industri, IDA, Center for Ledelse, Handelshøjskolen i Århus og Huset Mandag Morgen - lanceret Innovation Cup, en konkurrence om de mest innovative virksomheder i Danmark. Konkurrencen bygger på en nyudviklet tilstandsrapport, som giver deltagerne et indblik i egne innovationskompetencer - og udviklingsmuligheder.

"Reelt kan konkurrencen hjælpe de danske virksomheder til at positionere sig i fronten af den internationale innovationsdagsorden. Vi inviterer dem til at lære om sig selv og være med i et netværk, der går i dybden med innovationsledelse," siger professor Anders Drejer, der er en af de forskere, der har været med til at udvikle den nye målestok.

Konkret fungerer tilstandsrapporten som et benchmarkværktøj, der gør det muligt for virksomhederne at sammenligne sig med hinanden - foruden at dokumentere egne innovationskompetencer. Se figur.

Private equity-fonde, som specialiserer sig i at opkøbe virksomheder til den rigtige pris, har allerede vist interesse for den nye målestok, som dermed kan blive et nyt værktøj for finansmarkederne.

Læs mere om Innovation Cup på: [www.innovationcup.dk](http://www.innovationcup.dk)

nansanalytikere og markederne om betydningen af innovation for den langsigtede vækst," siger Egils Milbergs, som er tidligere økonomisk rådgiver for præsident Reagan, leder af Center for Accelerating Innovation i USA og formand for arbejdsgruppen for innovationsstrategier under National Innovation Initiative.

Tænketanken foreslår fem konkrete initiativer, som skal være med til at styrke USAs innovationsevne:

- Erhvervslivet skal på frivillig basis offentliggøre data, der belyser den intellektuelle kapital og innovationsevne.
- Regeringen skal skabe stærkere lovgivningsmæssige rammer, som tilskynder virksomhederne at offentliggøre oplysninger om den langsigtede innovationsstrategi.

## M/M | Virksomheder får papir på innovationsevne

### Innovationsmålestok



#### Samlet innovationsprofil



**Fundamentale rammer** - figuren illustrerer, hvor god virksomheden er til at skabe rammerne for innovation, de fundamentale forudsætninger, sammenlignet med de bedste og de dårligste.



**Innovationsprocessen** - figuren illustrerer, hvor god virksomheden er til at håndtere og gennemføre innovationsprojekter fra idé til implementering sammenlignet med de bedste og dårligste virksomheder.



**Resultater** - figuren illustrerer, hvor god virksomheden er til at skabe økonomiske resultater fra sine innovationsaktiviteter, sammenlignet med de bedste og de dårligste.

**Figur 1:** Ny målestok viser hvor innovativ en organisation er, målt på de parametre, som er afgørende for innovationsevnen - dvs. rammer, processer og resultater. Målestokken fungerer som grundlag for konkurrencen om Danmarks mest innovative virksomheder - Innovation Cup.

Kilde: Innovation Cup, 2005.

- Videncentre og interesseorganisationer bør etablere partnerskaber for at uddanne sig selv, finansanalytikere og konsulenter i innovationsevaluering og ledelsesprincipper, der fremmer innovation.
- Bestyrelserne skal overveje incitamentstrukturer, som tilskynder direktionen til at fokusere på langsigtet værdiskabelse, herunder innovation.
- Etablerede virksomheder bør arbejde mere med innovationsinvesteringer og skele til ventureinvestorerne for at hente indsigt og dynamik.

Kort og godt skal innovation på dagsorden hos alle interessenter som en egenskab, der skal måles og fremmes.

## At fejle er at lære

Der er gjort mange forsøg på at måle innovation. De fleste af dem har vist sig at være utilstrækkelige. Meget ofte, fordi selve innovationen - dvs. produktet - overskygger innovationsprocessen.

“Hvis man skal vælge, hvor fokus skal ligge, så er det mest interessante selvfølgelig, hvordan man innoverer, for det bestemmer, hvor meget innovation der kommer ud af det i den anden ende,” siger professor Sören Salomo fra Karl-Franzens Universitet i Graz i Østrig, som forsker i innovation i europæiske virksomheder.

Mens det kan være vanskeligt at sammenligne innovationer - hvad er ligheden mellem en ny økologisk termostat og en triplex-cykel? - så er det lettere at sammenligne de processer, som fører frem til innovationen.

**En kultur, hvor kloge fejl ikke bliver anset som en læreproces, er dræbende for innovationen.**

Wenche Strømsnes, direktør, Center for Ledelse

Grundlæggende beror innovation på evnen til at få gode ideer og anvende dem på en måde, som tilfører brugerne eller kunderne værdi nok til, at de vælger at bruge innovationen. Og intet betyder mere for idekraften og innovationsevnen end de holdninger og værdier - kulturen - blandt de, der skal innovere sammen. Hvis en organisation er præget af en nulfejlskultur, hvor fejl prompte bliver straffet, så blomstrer ideer og risikovilje sjældent.

Ifølge en undersøgelse om innovation i de største europæiske virksomheder, som Economist Intelligence Unit har

foretaget, fremstår netop en risikosky kultur som den største barriere for innovation - næst efter universalundskyldningen “mangel på tid”. “En kultur, hvor kloge fejl ikke bliver anset som en læreproces, er dræbende for innovationen,” siger Wenche Strømsnes.

Tankevækkende nok anser de europæiske erhvervsledere kulturen som en mere alvorlig barriere for innovation end kompetencemangel, organisatorisk træghed og manglende ledelsesmæssig fokus. I den forbindelse er det bekymrende, at mange danske virksomheder netop har en risikosky kultur. Ifølge undersøgelsen fra Center for Ledelse har kun 20 pct. af de danske virksomheder og offentlige organisationer en kultur, hvor udsagnet “at fejle er at lære” blev opfattet som gældende. Sagt på en anden måde, 80 pct. af de danske arbejdspladser har i dag en svag innovationskultur - eller mangler den helt.

“Det er selvfølgelig voldsomt problematisk. Hvis holdningerne er de forkerte, hjælper det ikke ret meget med alt andet. Strategi og processer bliver til skrivebordsøvelser, der ikke leverer, hvad man tror og håber på,” siger Henrik Larsen, direktør i Penta Strategy, som rådgiver virksomheder om innovationsstrategi.

Mange frontløbervirksomheder arbejder derfor bevidst med kulturen. Novo Nordisk har for eksempel indført en politik for fejl - *Smart Mistakes* - som redegør for, under hvilke omstændigheder fejl er tilladt. Firkantet sagt er det o.k. at begå fejl, når man har udvist rettidig omhu. Også Danfoss arbejder med sin kultur bl.a. ved hjælp af en iværksætterpolitik, der støtter medarbejdere, som ønsker at etablere egen forretning. Det er ikke en måde at komme af med dygtige medarbejdere på - det er en måde at styrke en risikovillig, kreativ iværksætterånd.

Mikael R. Lindholm | [mrl@mm.dk](mailto:mrl@mm.dk)