

DELTAEGERE I INNOVATION CUP: MIDDELFART SPAREKASSE · ODENSE KOMMUNE / BØRN- OG UNGEFORVALTNINGEN · DANSK WEB BUREAU · GUMLINK · RICE · QUILTS OF DENMARK · DEVI · CHEW TECH · DANFOSS BURNER COMPONENTS · SAINT-GOBAIN ISOVER · FERTIN PHARMA · IBC INTERNATIONAL BUSINESS COLLEGE · DANFOSS ELECTRONIC REFRIGERATION CONTROLS · CENTER FOR BEVARING AF KULTURARVEN I VEJLE AMT · ROSBORG GYMNASIUM · PATIENTHOTELLET ODENSE UNIVERSITETSHOSPITAL · DANFOSS DRIVES · DAIRY FRUIT · DANFOSS DISTRICT HEATING · LINAK · SOCIAL- OG SUNDHEDSSKOLEN I VEJLE AMT · LODAM ELECTRONICS · ENEMÆRKE & PETERSEN · ZEALAND CARE · POUL JOHANSEN MASKINER · MAX BANK · ROCKWOOL · FORSKNINGSCENTER RISØ · SONION ROSKILDE · ROSKILDE BIBLIOTEK · GRØNT CENTER · KONTOR FOR REGIONAL UDVIKLING/STORSTRØMS AMT · CP KELCO · GABRIEL · TARGIT · RAMBØLL REGION VEST · AALBORG PORTLAND · COLOPLAST · THISTED · GRUNDFOSKONCERNEN I DANMARK · ÅRHUS AMT · ERHVERV OG INTERNATIONALE FORHOLD · HANDELS- OG INGENIØRHØJSKOLEN · DGE DANSK GEO-SERVEY · DANSK LANDBRUGSRÅDGIVNING · AKTIVITETS- OG UDVIKLINGSCENTRET · VITUS BERING DANMARK · PSYKIATRIEN I RINGKJØBING AMT, ØRBÆKLUND, · BANG & OLUFSEN MEDICOM · HOVER SUNDHEDSHØJSKOLE · DANMARKS JORDBRUGSFORSKNING · NORDISK WAVIN · DANFOSS COMFORT CONTROLS · FÆRCH PLAST · KATTEGATCENTRET GRENA · KAOSPILOTERNE · JKS · AC HYDRAULIC · JYSKE BANK · NRG1 · KOMPETENCECENTER FOR E-LÆRING/ÅRHUS · ENERGIMIDT · BILBASEN APS · SCANENERGI · SILKEBORG DATA · DAFA · SKOV · AROS ÅRHUS KUNSTMUSEUM · EDC AROS · AXEL TOFT FOOD · KVADRAT · AMTSSPECIALSKOLEN FOR VOKSNE · UDDANNELSES- UDVIKLINGS- OG FORSKNINGSADF · ENTREPRENØR OLE VOGNSTRUP · FJORDBLINK SWIMMING POOLS · URTEGÅRDEN · SAVER · GRENÅ VARMEVÆRK · HN AUTO · EBELTOFT KURCENTER · LB CONSULT · FUGLSØCENTRET · JOHNSEN OFFSET · SPECTRONIC DENMARK · NOVOZYMES · DHI INSTITUT FOR VAND OG MILJØ · DYRUP · IRMA · ARTLAB · TRYGVESTA · VIDELITY SOFTWARE · DTICON · VÆKSTFONDEN · AN GROUP · INDUSTRIAL ENGINEERS · BOLIUS, BOLIGEJERNES VIDENCENTER · NKT PHOTONICS · MT HØJGAARD · NILFISK-ADVANCE NORDIC · KØBENHAVNS POSTCENTER · COLOPLAST · TECH TRANSFER OFFICE · SCHNEIDER NORDIC BALTIC/LAURITZ KNUDSEN · H. LUNDBECK · PBS · OPS FITEL DENMARK · TEAM DANMARK · RAMBØLL TELECOM · RAMBØLL TRAFIK & INFRASTRUKTUR · FOSS · DANISCO · ERHVERVSCENTER FOR ETABLERING, VÆKST OG UDVIKLING · GRØNTTORVET KØBENHAVN · NIELS BROCK · KVL · DET LEVENDE UNIVERSITET · DANSKE BANK, CORPORATE EBANKING · E. PIHL & SØN ·



“Jeg opfandt intet nyt. Jeg brugte blot opfindelser, som andre havde gjort før mig, til at bygge en bil.”

Henry Ford

Innovation | Cup
Danmarks mest innovative virksomheder

Innovation Cup 2006

Innovationens elite

Hvad kan vi lære af Danmarks innovationsmestre?

Nyhedernes Tænketa

Mandagmorgen

Innovation Cup 2006

Innovationens elite

Hvad kan vi lære af Danmarks innovationsmestre?

Udgivet af Huset Mandag Morgen

Copyright Huset Mandag Morgen A/S

Layout: Qvist & CO ApS

ISBN: 87-90275-83-7

Forord

Innovationens arkitektur

Innovation Cup 2006 er de første danske mesterskaber i innovation. Innovation Cup er en konkurrence, men bag konkurrencen ligger et omfattende analysearbejde, som afdækker, hvad det er, de bedste gør bedst – og det er en viden, som kan levere meget kontante fordele i dagens konkurrence.

Vinderne af Innovation Cup mestrer kort og godt det, Danmark skal leve af i fremtiden. De har bygget fremtidens innovationsmaskiner – eller er i det mindste nået længere med konstruktionen end de fleste.

Det er virksomheder, som har forstået, hvad der skal til for at skabe rammer i organisationen, der slipper medarbejderens innovation løs, ligesom de forstår at håndtere de processer, som skaber en idé og forvandler den til et færdigt produkt eller koncept, som kunder og brugere sætter pris på.

De repræsenterer dermed en innovationselite, der kan fungere som rollemodel og inspirationskilde for mange andre. Formålet med Innovation Cup er at synliggøre den nye elite – fordi rollemodeller er vigtige.

Det elitære bliver underbygget af, at det for de næsten 100 private virksomheder i Innovation Cup gælder, at:

- de henter knap 30 pct. af deres omsætning fra produkter og ydelser, der ikke eksisterede for tre år siden
- de har et overskud på hele 13 pct. af omsætningen, hvor Danmarks 1000 største virksomheder kun præsterer et overskud på 7 pct.

De mest innovative virksomheder i Danmark tager sig altså ud som rene pengemaskiner i en global konkurrence. Det illustrerer på en meget kontant måde, at innovation rent faktisk betaler sig.

I alt har 114 private virksomheder og offentlige organisationer ladet deres innovationsevne måle og veje. Det er blandt andet sket ved at ledere og medarbejdere har svaret på hundreder af spørgsmål om forhold, der er afgørende for, hvorvidt en organisation er innovativ eller ej, og ved at et korps af 30 specialuddannede innovationsassessorer har ”revideret” mange af deltagerne.

Hver deltager får en ”innovationsprofil”, som viser, hvordan de stærke og svage sider ser ud sammenlignet med de bedste. Reelt er det en målestok, som tillader virksomheder og institutioner at sammenligne sig med de bedste på tværs af brancher på innovationens succeskriterier.

Metoden bag Innovation Cup – Innovationens syv cirkler – kobler desuden, som den første målestok, innovationsindsatsen med innovationsresultaterne. Det har hidtil ikke været let at adskille indsats og effekt i innovation – hvilket har været med til at give plads til et mylder af synspunkter i debatten om, hvordan vi konkurrerer på nytænkning.

Nu ved vi, hvem der er de bedste, vi kan se, at hvad de gør, giver resultater, og dermed har hele kortlægningen af innovationens DNA fået et gennembrud. Det giver de danske virksomheder, som er de første til at lade sig teste og nå en ny indsigt om egne styrker og svag-

heder, en stor fordel i det internationale innovationskapløb, som i disse år folder sig ud på den globale markedsplads.

Hvad de bedste gør bedst

Den omfattende datamængde fra analyserne bag Innovation Cup indgår i den forskning, der former fremtidens lærebøger og undervisning – af både ledere og medarbejdere, så de danske innovationskompetencer bliver styrket – ligesom både de nye regioner og regeringen vil bruge resultaterne i forbindelse med fremtidens erhvervs- og vækstpolitik. Den proces er allerede i gang.

Men allerede nu leverer de første analyser af innovationens danske mestre en interessant indsigt i, hvad de bedste gør bedst, hvilket bliver gennemgået og perspektiveret i denne rapport.

Den vigtigste konklusion er måske, at alle kan innovere. Det er en myte, at nogle af natur er mere innovative end andre. De bedste af de danske innovationsmestre er små som store, nye som gamle, familieejede og børsnoterede, ligesom de beskæftiger sig med såvel fremstilling, service og finans. At konkurrere på innovation handler med andre ord ikke om, *hvem* man er, eller *hvad* man fremstiller, men *hvordan* man gør det. Der er ingen undskyldninger for at lade stå til.

Den næstvigtigste pointe er, at innovation er en svær disciplin, som få mestrer virkelig godt. Det skyldes, at der ingen enkle løsninger er. Det er meget sjældent en enkelt stjerne eller en genial idé, der skaber innovationsmaskinen, som kan blive ved og ved med at nytænke sig til markedsandele. Succesfuld innovation handler om processer, ikke produkter. Det er det organisatoriske design – innovationsarkitekturen, om man vil – samspillet mellem rammer, processer og mennesker, der er det vigtigste.

Tilsat øvelse, øvelse og mere øvelse. Der er ingen genveje til innovationens elite. Det kræver læring og hårdt arbejde.

Blå værelser og nye konkurrencer

Lederne har de største problemer med innovation. Medarbejderne i de mest innovative virksomheder har i udpræget grad taget den nye dagsorden om innovation, fornyelse og udvikling til sig. De er ikke specielt forandringsangste. Faktisk efterlyser de mere og bedre innovationsledelse, så fornyelsen bliver til noget.

På et spørgsmål om de største problemer med innovationen i virksomheden siger medarbejderne typisk: "At ledelsen får forståelse for mulighederne i innovationsprocesser", "at få udarbejdet en strategi for innovation med struktur og processtyring", "at synliggøre virksomhedens innovationsstrategi, så idéerne bliver til virkelighed."

Lederne selv - tjå, de klager over, at det er ret svært. Mange af de bedste ved dette og bruger forskellige kneb til at gøre det lettere at forstå og arbejde med innovation. Grundfos har udnævnt 2006 til Innovationens år med en række projekter og aktiviteter som synligt omdrejningspunkt. Coloplast har bygget en blå innovationszone, hvor man kan gå ind og udvikle idéer. Novozymes har udviklet et Game Changing procesredskab, der skal fremme radikale idéer. Linak har lanceret en innovationskonkurrence, som involverer omverdenen i virksomhedens idéudvikling.

Disse tiltag har ikke altid en umiddelbar effekt på innovationsresultaterne. Man får ikke nødvendigvis en bedre idé, fordi man går ind i et blåt rum. Men som kulturskabere har de kolossal betydning – og en innovativ kultur med værdier og holdninger, der fremmer nytænkning, er det første og vigtigste skridt for at bygge en kreativ innovationsmaskine.

Innovation Cup er lanceret af de regionale innovationsråd i samarbejde mellem Huset Mandag Morgen, Danske Regioner, Center for Ledelse, Strategy Lab på Handelshøjskolen i Århus, Graz University, Penta Strategy, samt IDA og DI. Læs mere om konkurrencen, betingelserne og metoderne her i rapporten og på www.innovationcup.dk.

God fornøjelse.

Mikael R. Lindholm
Redaktør

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1 - Innovationskapløbet	8
Kapitel 2 - Nyt sprog for nytænkning	16
Kapitel 3 - Innovationens mestre	21
Kapitel 4 - Innovationsrammer	36
Bilag A - Innovation Cup 2006 vindere og motiveringer	44
Bilag B - Projekt Innovation Cup	57

Kapitel 1

Innovationskapløbet

Danmarks velstand vil i fremtiden afhænge af vores evne til at konkurrere på at skabe nyt. Der er flere, der skal leve af at finde på nyt end der skal arbejde med kendte ting. Det er nødvendigt, for det bliver ganske enkelt vanskeligere at klare sig i konkurrencen alene på at være dygtig og effektiv. Det mestrer stadig flere - ofte i lande, hvor de samme kompetencer koster væsentligt mindre end i Danmark.

Hvis danske virksomheder ikke skal blive tvungne til en priskonkurrence, som danske arbejdspladser har svært ved at klare sig i, så skal de mestre innovation som en ny kompetence og konkurrencedisciplin – og bruge den til at skabe noget nyt, der adskiller sig fra, hvad andre kan og gør ved at være original.

Det forudsætter, at den danske innovationsindsats kvalificeres langt mere, end det er tilfældet i dag. I dagens Danmark skaber kun 11 pct. af de danske virksomheder originale innovationer i form af produkter og processer, som ikke er set før i verden.¹ Andre 29 pct. frembringer innovationer, som er set før, men ikke i deres branche.² Samtidig mestrer kun 16 pct. af virksomhederne selve innovationsprocesserne godt nok til at præstere markante økonomiske resultater.³

De beskedne innovationspræstationer er ikke et specielt dansk fænomen. Ifølge en af de førende innovationsrådgivere i verden – Doblin Group – er den gennemsnitlige succesrate for innovationsprojekter i europæiske og amerikanske virksomheder på blot 4,5 pct.⁴ Alligevel mener 70 pct. af erhvervslederne ifølge en undersøgelse fra konsulenterne A.T. Kearney, at de er mere innovative end deres konkurrenter.⁵

Tallene illustrerer først og fremmest, at innovation er en ny konkurrencedisciplin, som få har lært at mestre godt - endnu. Sagt med andre ord: Innovationskulturen er umoden.

I de kommende år vil det billede med sikkerhed ændre sig. Innovationskonkurrencen vokser. Den globale markedsplads øger konkurrencen på enhver tænkelig dimension, mens flere bliver stadig dygtigere til at innovere. Det får mængden af innovation til at vokse stadig hurtigere. Allerede i dag vokser mængden af innovation væsentligt hurtigere end den samlede økonomi, hvilket illustrerer det stigende konkurrencepres og behovet for at mestre innovationsprocesserne stadig bedre i den enkelte virksomhed såvel som i samfundet som helhed. Se figur 1.1.

Den globale innovationskonkurrence stiller nye krav til både virksomhederne og samfundet. For begge gælder det, at det nu er et strategisk nøglespørgsmål, hvordan man designer en optimal innovationsstrategi – en vinderstrategi. Det kræver i sig selv en ny strategisk tilgang til innovation.

De mest innovative virksomheder har indset, at det ikke længere er nok, at en håndfuld ledere og udvalgte nøgledarbejdere udvikler kreative idéer og forslag til, hvordan virksomheden skal forny sig.⁶ De forsøger derfor at inddrage alle medarbejdere for at mobi-

1 "Danmark og globaliseringen – debatpjece om globaliseringens udfordringer for Danmark," Regeringen, juni, 2005

2 For eksempel importerede de danske landmænd i 1800-tallet andelsmodellen fra de britiske uldhandlere.

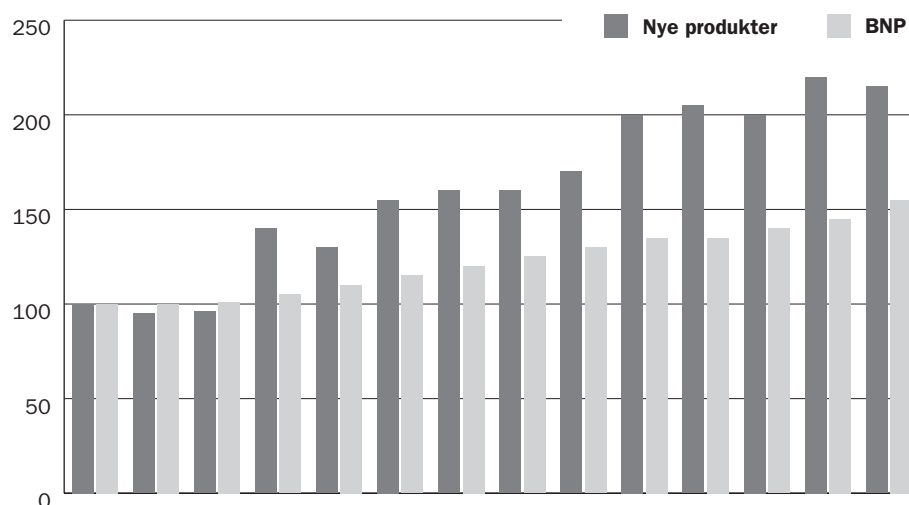
3 "Seven circles of innovation", Fremtidstanken og Center for Ledelse, 2005

4 Se under www.doblin.com

5 "Innovation – A wealth of contradictions," Johann-Peter Friedmann & Steve Maurer, Executive Agenda, vol. 6, 2004

6 "Seven circles of innovation," Fremtidstanken & Center for Ledelse, 2005

M/M | Innovationskravet vokser hurtigere end økonomien



Figur 1.1

Kilde: OECD/Kontrapunkt, 2004

lisere den samlede viden, kreativitet og ikke mindst engagement i organisationen gennem en lang række kontinuerlige innovationsprocesser i en konstant fornyelsescyklus.

De mest innovative virksomheder har også indset, at det ikke er tilstrækkeligt at innovere i virksomhedens lukkede rum og trækker derfor nu også på eksterne innovationskilder som forskere, eksperter, samarbejdspartnere, skoler og kunder – og gør det globalt.⁷ Man kalder det ”open innovation”.

Et eksempel på den nye innovationsstrategiske konkurrence er Procter & Gamble i USA – en af verdens største forbrugsvarekoncerner. Procter & Gamble har sat det som et mål, at 20 pct. af virksomhedens omsætning om to år skal komme fra produkter, der ikke eksisterer i dag, og at 50 pct. af alle innovationer skal genereres ved hjælp af eksterne eksperter. Virksomheden har til formålet skabt en database med over to millioner eksterne ”innovatører” fra hele verden, der kan bidrage til nytænkningen, alt efter emne.⁸

Der er tale om et helt nyt konkurrenceregime. Symptomatisk nok siger erhvervslederne ifølge Economist Intelligence Unit i en global spørgeundersøgelse, at faren for at ”fejle med innovation” er den største trussel mod deres virksomhed – næst efter ”øget konkurrence”, der indtager en evig førsteplads over virksomhedsledningens bekymringer. Se figur I.2.

Den danske innovationsbevægelse

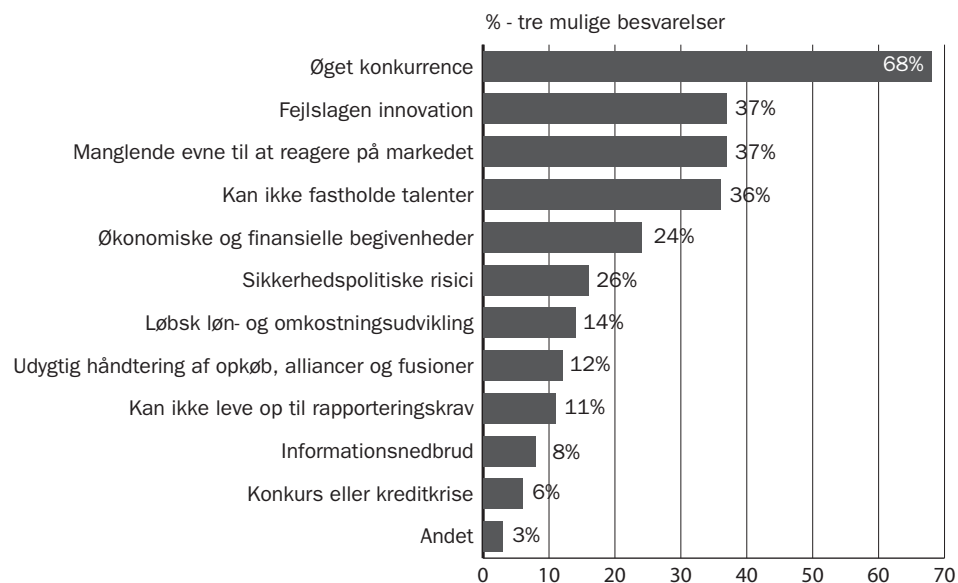
Den globale innovationskonkurrence stiller nye krav til såvel lederne som medarbejderne i virksomheder og organisationer. Når fornyelse og forandring er et grundvilkår og konkurrencen foregår på en global markedsplads, bliver innovationskompetencer styrende. Det sætter en ny dagsorden for arbejdsmarkedet og uddannelsessystemet. For hvad dækker ”innovationskompetencer” konkret over? Hvordan tilegner flest muligt sig de innovationskompetencer, som bliver afgørende for såvel den enkelte medarbejders fremtid på arbejdsmarkedet, som den enkelte virksomheds fremtid på markedspladsen?

⁷ ”Open innovation - The New Imperative for Creating and Profiting From Technology,” Chesborough, Henry, Harvard Business Press, 2003; ”Forskellige teoretiske opfattelser af innovation over tid – inden for eller uden virksomheden?” Drejer, Anders, paper, Institut for organisation og ledelse, Handelshøjskolen i Århus

⁸ ”Trendwatching,” vol. 26, May, 2005

MM | Innovation kritisk for succes

Hvilke risici er de største over de næste tre år?



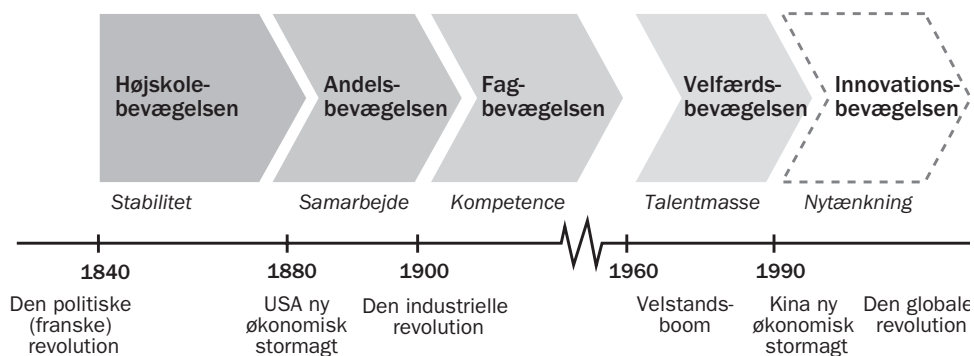
Figur 1.2

Kilde: The Economist Intelligence Unit 2006

Og endnu mere fundamentalt: Hvis hver enkelt borger skal føle sig bedre tilpas med forandringer og nye idéer end med vaner og stabilitet, er det nødvendigt at udvikle en ny dansk innovationskultur på samfundsniveau. Det er en krævende og omfattende opgave, som kun kan løses ved hjælp af et tæt og stærkt partnerskab mellem virksomheder, arbejdsmarkedets parter, uddannelsesinstitutioner, myndigheder og andre samfundsinteressenter. Ingen kan løfte opgaven alene.

Danmark har imidlertid en lang tradition for at møde nye udfordringer med innovative kollektive svar. Højskolebevægelsen, andelsbevægelsen og fagbevægelsen er alle særegne danske svar på kollektive udfordringer. Derfor er det også oplagt at møde den seneste udfordring - Kinas opblomstring og den globale revolution – med et kollektivt svar i form af en bred "innovationsbevægelse" og en unik dansk fornyelsesstruktur, der kan sikre dansk velstand i de kommende årtier. Se figur 1.3.

MM | Danske samfundsinnovationer



Figur 1.3: Danmark har gentagne gange i løbet af historien mødt nye udfordringer med brede, folkelige sociale innovationer, som har formet det danske samfund, dansk økonomi og dansk erhvervsliv.

Kilde: Mandag Morgen 2004

Præcist hvordan en dansk innovationsbevægelse folder sig ud, hvem driverne er, og hvordan løsningerne ser ud, er stadig uklart. Men mange interessenter tager initiativer, ikke mindst Innovationsrådet, og mange tiltag er med til at forme den nye dagsorden, ikke mindst Innovation Cup.

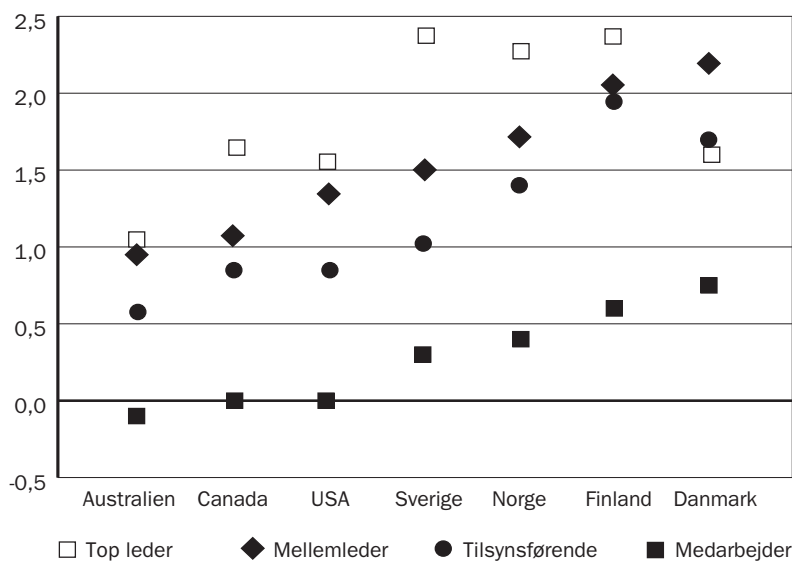
Danske unikke innovationskompetencer

Danmark har rent faktisk en række styrker på innovationsområdet.⁹ De danske innovationsstyrker bygger først og fremmest på en særlig dansk samarbejdskultur internt i virksomhederne – arbejdsorganisering – og eksternt mellem virksomhederne og omverdenen – især med arbejdsmarkedet i en nøglerolle.

Den unikke danske arbejdsorganisering kommer til udtryk ved, at de danske medarbejdere har mere ansvar og selvstændighed, end nogen andre medarbejdere i verden. For eksempel viser et amerikansk forskningsprojekt, at en dansk værktøjer i industrien har lige så megen selvstændighed i sit arbejde som en amerikansk administrerende direktør, mens en almindelig dansk operatør i industrien bliver opfattet som en ekspert i sit arbejde og har lige så megen selvstændighed som en amerikansk værktøjer.¹⁰ Se figur 1.4.

MM | Danske medarbejdere er de mest selvstændige

Graden af arbejdsautonomi i forhold til en amerikansk medarbejder



Figur 1.4

Kilde: Frank Dobbin og Terry Boychuk 1999: "National Employment Systems and Job Autonomy: Why Job Autonomy is High in the Nordic Countries and low in the United States, Canada, and Australia."

De ekstremt selvstændige danske medarbejdere betyder, at de enkelte arbejdsopgaver kan omstilles lynhurtigt til nye og skiftende behov. Lederne og værktøjerne fungerer nærmest som forhandlere, der kontinuerligt sammensætter arbejdspladserne i nye kombinationer for at efterkomme nye behov fra kunderne.

Mange danske virksomheder fungerer i grunden som *innovative eksperimenterier*, hvor mange medarbejdere skifter umærkeligt mellem rutine og nyskabelse, og målet er en kon-

⁹ "Danmarks unikke innovationsstyrker," Peer Hull Kristensen, juni, 2005

¹⁰ "National employment systems and job autonomy," Dobbin, Frank & Boychuk, Terry, 1999

tinuerlig udvikling af ydelserne og produkterne for at levere en så stor værdi som muligt til kunden.

Mens virksomhederne i mange andre lande i dag forsøger at fremme innovationsevnen ved at bygge "high performance teams" af selvstændige, veluddannede medarbejdere med en stærk kundeorientering,¹¹ så har danske virksomheder allerede sådanne innovationshold. Mange danske virksomheder organiserer sig i dag i selvstyrende teams.

De selvstyrende teambaserede danske organisationer har stor betydning for innovationskulturen. Mens 34 pct. af lønmodtagerne i 1985 ofte gennemførte egne idéer og selv planlagde vigtige arbejdsopgaver, så var andelen steget til 69 pct. i år 2000 – samtidig med at yderligere 20 pct. gør det af og til. Det vil sige, at op mod 90 pct. af alle medarbejdere forsøger at imødekomme virksomhedernes behov for innovation. Det er noget nær en totalmobilisering af befolkningen i en global økonomi, hvor konkurrencen sker på de gode idéer. Se figur 1.5.

MM | Danskerne mobiliserer ideer i arbejdet

Lønmodtagernes autonomi i arbejdssituationen 1985 og 2000

Spørgsmål: Kræves det ofte eller af og til af Dem, at De gennemfører egne ideer og selv planlægger vigtige arbejdsopgaver?

	1985	2000
Ofte	34%	69%
Af og til	21%	20%
Kræves ikke	40%	11%
Ved ikke/ubesvaret	5%	-
N (=100 pct.)	978	894

Figur 1.5

Kilde: Survey af socialstrukturelle ændringer 1985 samt Dedborgersurvey 2000.

Parallelt viser andre undersøgelser, at danskerne i højere grad end andre borgere føler, at de har stor indflydelse på deres arbejde, og at danskerne er de mest tilfredse medarbejdere i Europa.¹² En lang række undersøgelser dokumenterer en positiv sammenhæng mellem kreativitet, produktivitet og lønsomhed på den ene side og medarbejdertrivsel på den anden.

Derfor er det ikke meget overraskende, at de danske virksomheder har den højeste innovationsgenererede omsætning i Norden, når man sammenligner med forskningsindsatsen. Selv om Danmark bruger mindre end 2 pct. af BNP på forskning og udvikling – væsentligt mindre end Finland og Sverige – er omkring 20 pct. af erhvervslivets omsætning innovationsgenereret. Se figur 1.6.

Den danske konkurrencemæssige råstyrke ligger med andre ord ikke inden for forskning og radikale teknologiske innovationer, men i den danske arbejdsorganisation, som gør det let at organisere eksperimentel produktion af nye produkter i tæt samspil med kunder og andre underleverandører.

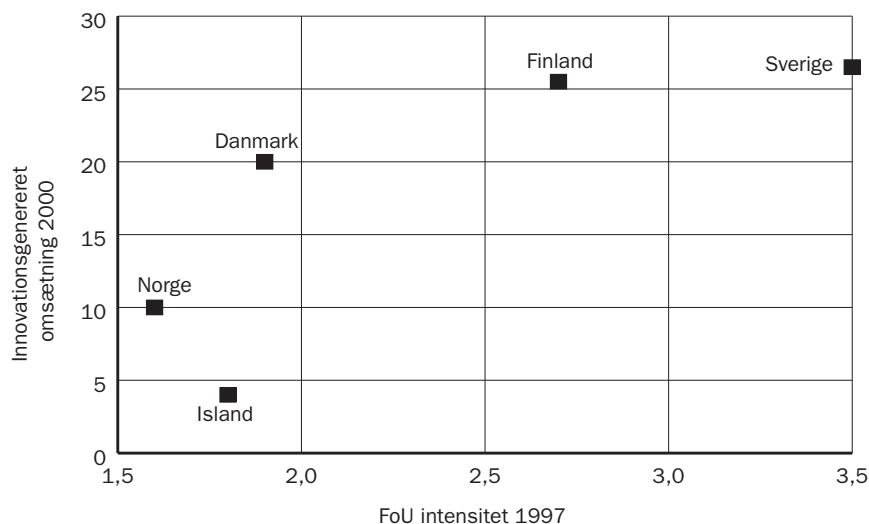
Denne styrke betyder reelt også, at globaliseringen rent faktisk kan styrke Danmarks erhvervsudviklingsmuligheder – udflytning af standardproduktion til f.eks. lavtlønslande

¹¹ Se tematisk udgave af Harvard Business Review, June, 2005

¹² "Overdanmark og underdanmark," Jørgen Goul Andersen, Magtudredningen, 2003

M/M | Stor dansk innovation trods lille forskningsindsats

Sammenhæng mellem FoU intensitet og innovationsgenereret omsætning



Figur 1.6

Kilde: Åge Mariussen: Rapport som sammenligner de nordiske landes innovationsmønstre under udarbejdelse til Nordisk Råd.

synliggør de danske kernekompetencer og gør det lettere at fokusere mere på dem. Globaliseringen er med andre ord en oplagt mulighed for mere offensivt at satse systematisk på at udvikle de danske kernekompetencer inden for innovation ved, at de danske virksomheder træder i karakter som innovative eksperimentarier.

Selvfølger globaliseringen det også til en nødvendighed, men i modsætning til andre kulturer er det oplagt for Danmark at vende globaliseringspresset til en offensiv og ikke en defensiv udviklingskraft.

Den skjulte danske innovationskraft

Den danske innovationsmodel repræsenterer en samarbejdsmodel, der i højere grad end andre forløser kreativitet, hvilket er et nøglekriterium for at konkurrere i en innovationsøkonomi. Når knap 90 pct. af befolkningen gennemfører egne idéer og selv planlægger arbejdsopgaverne, er spørgsmålet, om der ikke allerede eksisterer en *mental* dansk innovationsbevægelse, der blot mangler at blive erkendt, formaliseret og beskrevet – for at blive videreudviklet og styrket?

Danmark er langt med i praksis at udvikle en ny organisationsform for innovationsøkonomien og har muligheden for at agere eksperimentarium for fremtidens innovative samarbejdsformer, der kombinerer bløde kompetencer med hårde kompetencer til målrettet innovation.

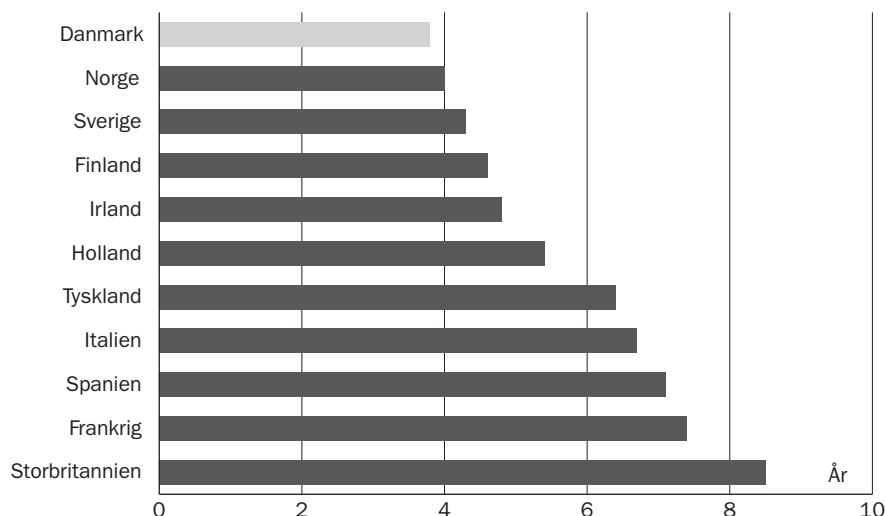
Denne styrke og betydningen af den er imidlertid i dag ikke tilstrækkeligt erkendt og operationaliseret og fungerer derfor primært som en slags "skjult innovationskraft" eller intuitive kompetencer.

Den manglende kortlægning er problematisk. Det er vanskeligt at tilrette en vækststrategi med afsæt i styrker, der ikke er beskrevet og konkurrencemæssigt forstået.

Tilsvarende mangler der analyser af den anden side af de innovative danske medarbejdere: De innovative forbrugere. For Danmark har ifølge ny forskning verdens mest innova-

MM | Danmark hurtigst til nye produkter

Danske forbrugere er hurtigst i Europa - og verden - til at optage nye produkter



Figur 1.7: Nyt forskningsprojekt viser, at det gennemsnitligt tager 3,8 år for nye varige forbrugsgoder som køleskab, pc, tv, etc. at nå stor udbredelse i Danmark.

Kilde: Tellis, G., Stremersch, S., Yin, E. "International takeoff of new products," Marketing Science, 2003.

tive forbrugere. Intet andet land i verden har forbrugere, der er hurtigere til at tage nye produkter i brug, end Danmark. Det gør Danmark til verdens bedste testmarked og et oplagt eksperimentarium for alverdens virksomheder.

Det er en styrke, som Danmark kan bruge til at tiltrække investeringer, skabe vækst og spændende nye arbejdspladser. Reelt har Danmark alle muligheder for at positionere sig som verdens udviklingscenter.

Det er perspektivet af en skelsættende markedsforskning, som en række universiteter i USA og Europa er ved at gennemføre med professor Gerard Tellis fra University of Southern California, en af verdens førende forskere i markedsføring, i spidsen:

"Vi var overraskede over at se, hvor hurtigt Danmark optager nye produkter. De danske forbrugere er hurtigere end alle andre forbrugere i Europa, men også hurtigere end forbrugerne i USA og Kina til at tage nye produkter til sig. Det tyder på, at danskerne er mere åbne over for nye idéer end andre, hvilket er en stor innovativ styrke."¹³

Forskningsprojektet – som foregår i samarbejde med blandt andet Cambridge University og Erasmus University i Holland – bygger på en analyse af 137 nye produkter fra 16 europæiske lande i 10 hovedkategorier inden for langvarige forbrugsgoder, som tv, køleskabe, pc, m.m. Resultaterne af den globale markedsundersøgelse har stor betydning for de internationale virksomheder. Hvis nye produkter bliver lancerede på det marked, der er hurtigst til at tage dem i anvendelse – altså Danmark – så vil virksomhederne kunne nå at forbedre og tilpasse produktet før det bliver sendt ud på de store globale massemarkeder. Det kan forbedre indtjeningen væsentligt i forbrugsvarekoncerner som Master Food, Electrolux, Philips, Nestlé og mange flere.

¹³ "Danmark er verdens bedste testmarked," Ugebladet Mandag Morgen, nr. 40, 2005

For Danmark vil fordelene være, at forbrugerne får adgang til de nyeste løsninger og teknologi først, ligesom mange virksomheder naturligt vil investere i udviklingsaktiviteter i Danmark.

Danmark besidder med andre ord tilsyneladende en række innovative styrker på produktionssiden såvel som på forbrugssiden. Hvis de muligheder skal udnyttes maksimalt til at globalisere Danmark, er det helt nødvendigt at kortlægge dem bedre i et strategisk perspektiv.

Kapitel 2

Nyt sprog for nytænkning

Det første skridt mod en dansk innovationsbevægelse er at udvikle et fælles sprog med ord og begreber, der gør det muligt at udforske innovationsbegrebet. Et fælles begrebsapparat er en forudsætning for, at vi kan skabe nye fælles visioner og redskaber for, hvordan innovation kan anvendes som strategisk konkurrenceparameter og vækstkilde.

Der findes i dag mange måder at forstå og definere innovation på. Man kan innovere produkter, og man kan innovere processer. Innovation kan foregå lukket i interne laboratorier eller åbent i eksterne netværk. Innovation kan være inkrementel i form af løbende udvikling, der tager afsæt i, hvad man har gjort i fortiden og udvikler nye produkter, som grundlæggende er forbedringer af de allerede eksisterende. Innovation kan være radikal ved at udspringe af udbud i form af ny forskning og teknologi eller efterspørgsel i form af nye behov og kunder, man aldrig har haft en relation med før.

Der er mange holdninger til de forskellige typer af innovation. Både den inkrementelle og den radikale tilgang repræsenterer reelle muligheder for danske virksomheder og organisationer. Hvorvidt den radikale innovationsstrategi er mere succesrig end den inkrementelle, beror mere end noget på kravet om forandring i markedet, altså rammevilkårene. Hvis for eksempel en organisation betjener konservative kunder, bygger sine ydelser på stabile teknologier og opererer i markeder uden reel (international) konkurrence, så kan moderate forbedringer af ydelserne være en fremgangsrig innovationsstrategi.

Men de fleste danske virksomheder og mange offentlige organisationer står over for nye og skærpede vilkår som:

- Stadig mere krævende kunder og brugere
- Hurtig teknologisk forandring og udvikling
- Skarp international konkurrence med konkurrenter og udbydere, som kan fremvise dramatiske fordele især på omkostningssiden.

Derfor vil inkrementel innovation stadig oftere være et utilstrækkeligt svar for at sikre og bygge en vedvarende konkurrencefordel. Der er et støt stigende behov for stadig mere innovative produkter og ydelser, som møder kundernes og brugernes behov bedre. Det forudsætter en bevidst og vedvarende innovationsindsats, hvor fornyelsen ikke er overladt til held og enkeltpersoner. Med andre ord en dygtigt ledet innovationsindsats.

Mere forskning er i al fald ikke nok til at sikre mere innovation, selv om det er en populær forestilling. OECD går så langt som at stille spørgsmålstegn ved det kloge i at satse mere på forskning i det hele taget. Det er hverken en garanti for vækst eller velstand. Hvis man vil konkurrere på innovation – på nye produkter og løsninger, der giver høje priser og betaler høje lønninger – så betyder rammevilkår som uddannelser, finansiering, handel, konkurrencevilkår og andet mere, end selve forskningen. Ifølge OECD er der i dag for meget fokus på forskningsbudgetterne og for lidt på rammevilkårene for innovation.

Den konklusion er Finland for længst nået til. Mens regeringer og erhvervsledere har hyllet Finland som det land i Europa, der bruger flest penge på forskning, så gør finnerne selv stilfærdigt opmærksom på, at de ikke har fået meget ud af deres satsning. Anne Brunila, direktør i det finske Finansministerium og tidligere formand for Finlands Globaliseringsråd forklarede hvorfor under et besøg i Danmark 2005: ”Selv om du har en masse forskning og teknologi hjælper det ikke, hvis du ikke evner at få noget ud af det. Der er også behov for stærk (politisk, red.) innovationsledelse.”

Samme konklusion når Booz Allen Hamilton – en af verdens fem største rådgivningsfirmaer – der har analyseret, hvordan det går for klodens 1.000 største forskningsvirksomheder. Den måske overraskende konklusion er, at der ingen dokumenterbar sammenhæng er mellem størrelsen af virksomhedernes forskningsbudgetter og udviklingen i deres salg, indtjening, markedsværdi eller aktiekurs. De 1.000 analyserede virksomheder repræsenterer tilsammen knap 90 pct. af al privat forskning i verden – eller 60 pct. af klodens samlede forskning, privat og offentlig lagt sammen.

Barry Jaruzelski, direktør i Booz Allen Hamilton, konkluderer: ”Du kan ikke spendere dig til velstand. Succesfuld innovation kræver et samspil af mange forhold internt og eksternt i en virksomhed. *Hvordan* du bruger pengene er langt vigtigere, end *hvor meget* du bruger.”

Pointen er, at der er stor forskel på at mestre forskning – produktion af ny viden – og mestre innovation – anvendelse af ny viden. Det ene fører – som analyserne viser – ikke nødvendigvis til det andet.

Innovationens sorte boks

Confederation of British Industry – Britisk Industri – har målt den samlede innovationsindsats i de 750 største britiske virksomheder til 12 pct. af omsætningen. Forskningen udgør 2 pct. Det illustrerer, hvor stor betydning den samlede innovationsindsats har sammenlignet med forskningsindsatsen.¹⁴ Intet under, at CBI derfor efterlyser en Innovationsmåling, som kortlægger erhvervslivets samlede innovationsindsats – og ikke kun forskning – så fremtiden ikke bliver til i en sort boks, man kun ved lidt om.

I den forbindelse er det foruroligende, at innovation ifølge en ny spørgeundersøgelse fra Dansk Industri ligger på en sidsteplads på danske bestyrelseres prioriteringsliste – ganske vist i landets mindre virksomheder, men det er også dem, de fleste danskere er ansat i. Kun 7 pct. af de målte bestyrelser prioriterer innovation.¹⁵ Den danske passivitet står i stærk kontrast til udviklingen i USA, hvor bestyrelserne ifølge den seneste redegørelse fra National Association of Corporate Directors har givet strategi – herunder innovation – topprioritet på bestyrelsernes dagsorden. Der er også god grund til det. En undersøgelse af amerikanske industrivirksomheder viser, at virksomheder med en klar innovationsstrategi har en indtjening, der er 50 pct. Højere, end virksomheder med en generel vækststrategi.¹⁶

Dette betyder ikke, at forskning er ligegyldig. Tværtimod. De virksomheder, som ifølge Booz Allen Hamilton bruger mindst på forskning, klarer sig også dårligst på alt andet. Tilsvarende ifølge OECD med nationer. Men forskning uden en organisatorisk innovationsstruktur leverer ikke konkurrencefordele. Det er innovationsevnen, der sikrer morgendagens resultater. Og det kræver en dygtig håndtering af hele innovationsarbejdet i virksomheden.

Problemet er, at de færreste i dag kan forklare, hvad virksomhedens innovationsaktiver består af, og hvordan de bliver forvaltet. Den amerikanske tænketank National Innovation Initiative, hvis medlemmer tæller virksomhedsledere og universiteter med IBM's topchef Sam Palmisano i spidsen, anser dette for en topprioritet i erhvervslivet:

¹⁴ Confederation of British Industry, 2005

¹⁵ Ledelsesundersøgelsen 2005, Dansk Industri

¹⁶ Innovation Manufacturers Survey 2005

”Vi mangler tilstrækkelige og accepterede metoder til at måle innovationsaktiver og den langsigtede værdi af innovationsstrategier. 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.

Fremtiden varsler innovationsregnskaber. Det er et voksende internationalt krav fra aktionærerne, at virksomhedens ledelse – det vil sige bestyrelse og direktion – kan redegøre for værdien af virksomhedens innovationsstrategi. Markedet vil ganske enkelt vide, hvad virksomhederne kan. De, der ikke magter det, risikerer at blive mødt med krav om nedskæringer og miste konkurrencekraft.

Medicinalvirksomhederne er længst med en innovationsrapportering. De børsnoterede virksomheder oplyser systematisk, hvad de har i deres ”pipeline” i form af nye produkter for at finansmarkederne skal kunne vurdere fremtidens indtjeningspotentiale. Den rapportering er et – om end ufyldstgørende – udtryk for virksomhedens innovationsevne.

MM | Om Innovation Cup

Innovation Cup er en konkurrence, som skal skabe opmærksomhed omkring innovation og bidrage til en bred indsigt i de forhold, der er med til at skabe en stærk innovationskultur. Derfor inviterer Innovation Cup alle virksomheder til at deltage i en dyst om, hvem der er Danmarks mest innovative virksomhed. Vinderne af konkurrencen bliver præsenteret for offentligheden via medier og på konferencer. Innovation Cup bidrager til at styrke innovationskulturen ved at

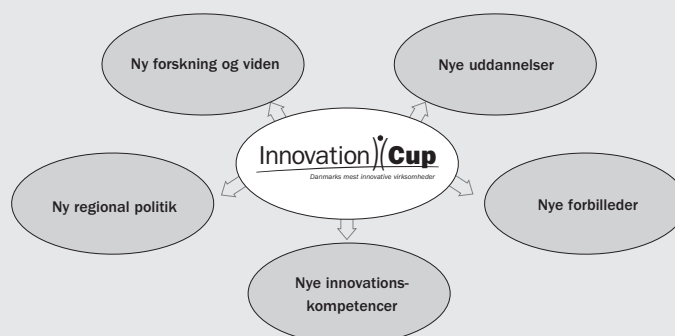
- skabe opmærksomhed omkring innovation
- bevidstgøre konkurrencefordele ved innovation
- bidrage med inspirerende eksempler på *best practice*
- synliggøre innovative virksomheder
- fremhæve regionernes innovationspotentiale

Virksomhederne leverer på den ene side inspiration til andre om, hvordan man kan styrke innovationsevnen og konkurrencekraften, men opnår samtidig selv indsigt i sine egne innovationsprocesser, der kan bidrage til at gøre den enkelte virksomhed endnu mere innovativ. Samtidig bliver virksomhederne via konkurrencen synliggjorte over for kunder, partnere og investorer både regionalt og nationalt.

Regionerne får via konkurrencen synliggjort regionens innovative virksomheder, opnår ny indsigt i de særlige innovative styrker og spreder knowhow til regionens øvrige virksomheder. Konkurrencen og omtalen af både regionen og virksomhederne bidrager til at profilere hele regionens erhvervs-mæssige dynamik og fremtidige vækstpotentiale, hvilket kan bidrage til at tiltrække nye investeringer og skabe flere arbejdspladser.

Konkurrencen fungerer samtidig som et væsentligt bidrag til en ny generation praktisk erhvervsudviklingspolitik, idet den synliggør *best practice* og genererer viden om regionale innovationsforhold, som kan bane vej for vækstfremmende initiativer lige fra målrettet rådgivning og undervisning til styrkelse af generelle rammevilkår.

Konkurrenceformen er valgt som en folkelig, frivillig og moderne måde at aktivere virksomhederne og skabe kommunikation i samfundet omkring økonomisk væsentlige temaer.



Men i de fleste andre brancher er innovationsevnen fortsat 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 en bredt forankret innovationsevne.

Innovationens syv cirkler

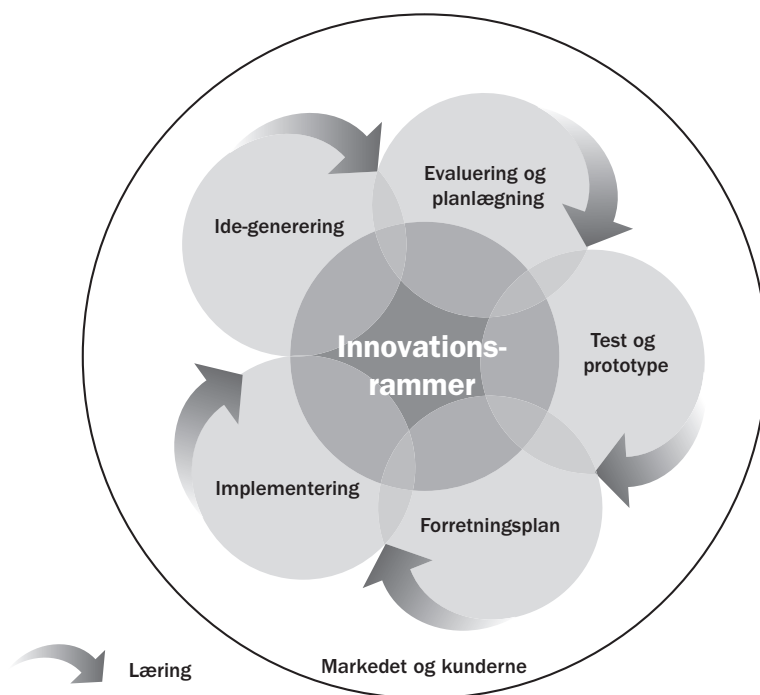
For at skabe et sprog for innovation og en model til at forstå – og måle – innovation har en gruppe internationale forskere i samarbejde med danske virksomheder udviklet analyserammen ”Innovationens syv cirkler”.

Modellen strukturerer innovationstækningen med afsæt i international *best practice* omkring innovationsledelse efter antagelsen om, at innovation beror på et sæt fundamentale rammevilkår, en effektiv ledelse af innovationsprocesser, som alt sammen skal være tæt forankret i markedet. Når forudsætningerne er indfrie, vil det føre til en række resultater, som både har karakter af øget salg, kundetilfredshed, image, effektivitet og fornyelse. Se figur 2.1.

Modellen er blevet testet på 449 danske erhvervsledere og offentlige ledere. Forskningsprojektet og resultaterne er beskrevet mere detaljeret i rapporten ”Seven Circles of Innovation” fra 2005, udgivet af Center for Ledelse og Fremtidstanken – tilgængelig på www.sevencirclesofinnovation.com.

Analysemodellen er konverteret til en spørgeramme, der fungerer som en målestok for målingerne i Innovation Cup – konkurrencen om Danmarks mest innovative virksomheder. Konkurrencen formidler vinderne – det vil sige de virksomheder, som er dygtigst til

M/M | Innovationens syv cirkler



Figur 2.1

Kilde: Fremtidstanken og Center for Ledelse, 2005

MM | Innovation Cup i tal

Samlet set beskæftiger deltagerne i Innovation Cup 2006 godt 107.000 medarbejdere. De private virksomheder med offentliggjorte regnskaber har en omsætning på 133 milliarder kr. – knap 10 pct. af Danmarks BNP – og præsterede sidste år et overskud på 17 milliarder kr.

Fordelt på regioner fordeler deltagerne sig sådan:

- Midtjylland og Nordjylland: Omsætning 18,2 milliarder kr., 13.100 medarbejdere, overskud 3,8 milliarder kr.
- Syddanmark og Sjælland: Omsætning 34,5 milliarder kr., 33.000 medarbejdere, overskud 3,5 milliarder kr.
- Hovedstaden: Omsætning 70,6 milliarder kr., 32.100 medarbejdere, overskud 10 milliarder kr.

Ud af Innovation Cups deltagerne beskæftiger 39 pct. sig med fremstilling, 28 pct. med service, 15 pct. med handel, mens 26 pct. er offentlige institutioner.

at håndtere innovation – som cases, rollemodeller og inspirationskilder. Konkurrencen leverer også data om, hvad de bedste gør bedst – og hvor svaghederne i den danske innovationsindsats ligger.

I alt bygger dataindsamlingen på 450 spørgsmål, som medarbejdere og ledere i de deltagende virksomheder har besvaret. Svarene er aggregeret til tre samlede kategorier, som afspejler de afgørende dimensioner i en virksomheds innovationsevne:

- **Innovationsrammerne** dækker over om virksomheden har en strategi, kompetencer og en kultur, der fremmer innovation. Et aspekt kunne være, at virksomheden har formuleret en klar innovationsstrategi og kommunikeret den ud til medarbejderne. Et andet, om virksomheden har en struktur og kultur, der fremmer innovation: Accepterer man for eksempel, at det er okay at fejle? Ved alle, hvor de skal gå hen med deres idéer? Går man ud og undersøger sit marked?
- **Innovationsprocesserne** er et udtryk for, hvordan virksomheden håndterer innovationsaktiviteterne fra idé til implementering. Viser ledelsen, at man går ind for innovation? Hvordan forløber de konkrete innovationsprojekter, og hvordan bliver de styret? Hvordan foregår samarbejdet i arbejdsprocessen internt og eksternt?
- **Innovationsresultaterne** dækker over, om innovationerne så også giver payoff til virksomheden. Betyder innovationen, at salget stiger, produktkvaliteten øges, virksomhedens image bliver stærkere eller kunderne mere tilfredse? Resultater kan ligeledes være en forbedring af virksomhedens interne processer. Innovationsresultatet dækker også over den grad af fornyelse, som innovationen indebærer i forhold til de allerede eksisterende produkter på markedet.

Deltagerne i Innovation Cup modtager alle en "tilstandsrapport" over virksomhedens innovationsevne, sammenlignet med de 10 pct. stærkeste og 10 pct. svageste. Det giver virksomhederne og institutionerne en mulighed for at sammenligne sig selv på tværs af brancher og afdække styrker og svagheder og udvikle deres innovationspraksis, så de kan styrke deres innovationskapacitet og få mere succes med innovation.

Kapitel 3

Innovationens mestre

Innovation betaler sig. De mest innovative virksomheder tjener også flest penge. Faktisk tjener Danmarks knap 100 mest innovative virksomheder næsten dobbelt så mange penge, som Danmarks 1000 største virksomheder. Det viser de første resultater fra kortlægningen af de danske innovationsmestre i konkurrencen Innovation Cup.

Mens de 1000 største virksomheder har et overskud på 7 pct. af omsætningen, har deltagerne i Innovation Cup et overskud på 13 pct. De fleste brancher har en overskudsgrad på under 5 pct. Det gør de mest innovative virksomheder til rene pengemaskiner.

Tilsvarende viser A.T. Kearneys kortlægning af de største innovationsvirksomheder i Europa – konkurrencen Best Innovator, som er en specialkategori under Innovation Cup – at de mest innovative har en fortjeneste på 8,5 pct. (EBIT) mod et gennemsnit på 4 pct.

Disse resultater er konsistente med andre undersøgelser, som den britisk analyse fra innovationskonsulenterne Innovaro, der har identificeret de innovativt førende virksomheder inden for 20 globale brancher og sammenlignet udviklingen i deres børsværdi med verdens førende børsindekser. De mest innovative virksomheder slår alle børsindekser.

Ifølge analysen "Innovation Leaders" har for eksempel Adidas, den globalt mest innovative virksomhed inden for sportsudstyr, haft en værditilvækst på 34 pct., Nokia inden for mobiltelefoner 35 pct., Logitech inden for it-hardware 53 pct. Samlet set har de mest innovative virksomheder haft en vækst på 19 pct. i en periode, hvor FTSE 100 – de største på Londons børs – steg med 14 pct., mens NASDAQ – den amerikanske teknologibørs – steg med 4 pct. og Dow Jones – indekset for New Yorks fondsbørs – steg med 1 pct. Se figur 3.1.

M/M | Innovative pengemaskiner

Innovation Cup 100 vs. Danmarks 1000 største

Samlet overskud 17 milliarder kr.
– en overskudsgrad på 13 pct.

13%

Danmarks 1000 største har en
overskudsgrad på 7 pct.

7%

Global Innovation Leaders 2005

Top Performers 2005 aktiekursstigning

Virksomhed	Land	Branche	Kursstigning
Adidas	Germany	Sports-goods	34%
Canon	Japan	Office Equipment	13%
DSM	NL	Chemicals	46%
H&M	Sweden	Fashion Retail	15%
Logitech	Switz	IT Hardware	53%
Medtronic	US	Medical Devices	16%
Nokia	Finland	Telecommunications	35%
PepsiCo	US	Food and Drink	18%
Reckitt Benckiser	UK	Household Products	19%
Samsung	Korea	Electronics	36%
Toyota	Japan	Automotive	20%
Gnst. alle 20 Innovation Leaders			19%
FTSE 100			14%
Nasdaq			4%
Dow Jones			1%

Figur 3.1

Kilde: Innovaro pba. FT / Reuters, Innovation Cup 2006, Berlingske Nyhedsmagasin

Det kan med andre ord betale sig at satse på innovation – i mange brancher. Faktisk beskæftiger de danske innovationsmestre –regionale som nationale – sig med såvel fremstilling, service som finans, de er både store og små, ligesom de er familieejede og børsno-

MM | De regionale innovationsmestre 2006

Hovedstadsregionens mest innovative virksomheder

Rang	Virksomhed	Resultat	Processer	Rammer
1	Oticon A/S	☺☺☺☺	☺☺☺☺☺	☺☺☺☺
2	Coloplast A/S	☺☺	☺☺☺☺☺	☺☺☺☺
3	Danisco A/S	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺☺
3	Rambøll Telecom	☺☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
5	Trygvesta A/S	☺☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
5	Foss A/S	☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺
7	Novozymes A/S	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
8	Artlab	☺☺☺	☺☺	☺☺
9	PBS A/S	☺☺	☺☺	☺☺
9	Rambøll Trafik & Infra.	☺☺☺	☺☺	☺☺

Midtjyllands mest innovative virksomheder

Rang	Virksomhed	Resultat	Processer	Rammer
1	Jyske Bank A/S	☺☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺☺
1	Grundfos A/S	☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺☺
3	Danfoss Comfort Controls	☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺☺
4	@ventures, Århus Købmandskole	☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺
4	Dansk Geo-ServEx A/S	☺☺☺☺	☺☺☺	☺☺
6	Bang & Olufsen Medicom a/s	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
7	EnergiMidt A/S	☺☺☺☺	☺☺	☺☺
7	Dansk Landbrugsrådgivning - Landscentret	☺☺	☺☺☺	☺☺☺
9	R. Færch Plast A/S	☺☺	☺☺	☺☺☺
10	NRGi A.M.B.A	☺☺☺	☺☺	☺☺

Syddanmarks og Sjællands mest innovative virksomheder

Rang	Virksomhed	Resultat	Processer	Rammer
1	Linak A/S	☺☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺☺
2	Zealand Care A/S	☺☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺
3	Gumlink A/S	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺☺
4	Danfoss Drives A/S	☺☺☺☺	☺☺	☺☺☺
4	Saint-Gobain Isover A/S	☺☺	☺☺☺	☺☺☺☺
6	MAX Bank A/S	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
6	Middelfart Sparekasse	☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺
8	Quilts of Denmark A/S	☺☺☺	☺☺	☺☺
8	Danfoss District Heating	☺☺	☺☺☺	☺☺
10	inCaptive A/S (Dansk Web Bureau)	☺☺☺	☺☺	☺☺

Figur 3.2

terede. Det demonstrerer, at innovation ikke handler om *hvad*, men *hvordan*. Det er den dygtige ledelsesindsats, der afgør, hvem der er innovativ - ikke branche, alder og størrelse.

Vinderbilledet gør for alvor op med den fejlagtige opfattelse af innovation, at det kun er noget, der foregår i unge iværksættervirksomheder eller store forskningsvirksomheder. Danmarks innovationselite tæller både mange af de tunge klassiske industrivirksomheder og flere finansvirksomheder. Blandt andet delte Jyske Bank innovationsførstepladsen i det store midtjyske industriområde med Grundfos. På den nationale top 25 liste optræder hele fem finans- og forsikringsvirksomheder og fire konsulentvirksomheder.

Innovationens vindertræk

Spørgsmålet er derfor, hvad det så er, der karakteriserer vindervirksomhederne? Hvad adskiller de bedste fra resten?

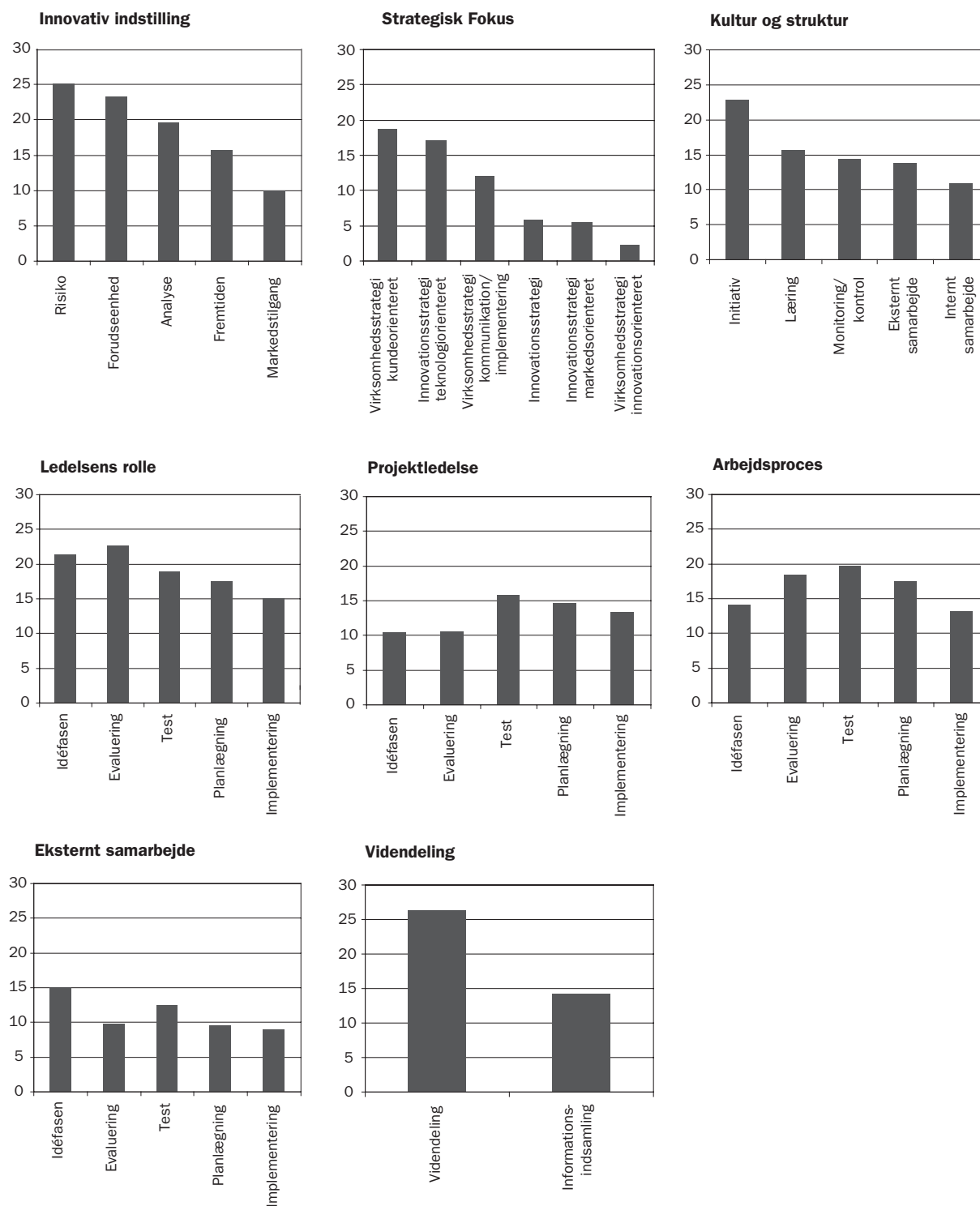
En analyse af top 10 pct. blandt Innovation Cup-deltagerne sammenlignet med bund 10 pct. afslører en række væsentlige forskelle eller vindertræk. Se figur 3.2.

Typiske fællestræk for de danske innovationsmestre:

- **Innovationsstrategi.** De bedste virksomheder har klart definerede målsætninger for, hvordan og hvorfor der skal drives innovation. *Hvorfor* handler blandt de bedste om at sætte et vækstsmål, der er ledestjernen for innovationsindsatsen. *Hvordan* handler om en nedskreven strategi eller en indgroet adfærd i virksomheden. Dette gælder ikke kun blandt de danske virksomheder. Amerikanske Procter & Gamble, som er en af dagens ledestjerner inden for innovation, og hvis CEO, A.G. Laffer, skabte en turnaround i virksomheden ved hjælp af en innovationsstrategi, har det som et erklæret mål, at 20 pct. af omsætningen om 2 år skal komme fra nye produkter, og at 50 pct. af den innovation skal komme fra kilder uden for virksomheden. Målsætningen giver alle i virksomheden meget klare mål og har åbnet P&G, så koncernen nu suger idéer til sig udefra.
- **Stor risikovilje.** De bedste virksomheder tør, hvor andre tøver. Risikovilje er et adelsmærke blandt de mest innovative. Men der er tale om en kalkuleret risikovilje. Den sker ikke på mavefornemmelser. De mest innovative er også mest omhyggelige med at analysere markedet, kunderne, fremtiden. De dårligste innoverer på mavefornemmelse – som kan være rigtig, typisk hos en visionær virksomhedsstifter, men en farlige metode at skabe skaleret vækst på. Der er 25 procentpoints forskel på de bedste og dårligste alene inden for Innovation Cup-deltagerne på dette parameter.
- **Ledelsen er engageret.** I de bedste virksomheder går topledelsen op i innovation, igangsætter den og følger den tæt. Der er omkring 20 procentpoints forskel på de bedste og dårligste i Innovation Cup på dette parameter. Det element, hvor der er størst forskel på bedste og mindre gode (+25 procentpoint) er, at ledelsen hjælper ”innovationsprojektet” med at skaffe adgang til ressourcer og kompetencer uden for det aktuelle innovationsprojekt og sikrer legitimitet af innovationsprojektet i virksomheden. I de bedste virksomheder fokuserer ledelsen desuden på evalueringsfasen, som er den notorisk vanskeligste og mest kritiske fase – hvilket også gør den fortjent til den største opmærksomhed fra ledelsen. Det er her, beslutningen skal tages om, hvilken ide man skal satse på og investere i og tjene fremtidens indtægter på.
- **Fokuserer på kunderne.** De bedste virksomheder interesserer sig meget indgående for deres marked og går op i kundens behov i alle faser og processer – både før idéerne bliver genereret, mens de bliver det, under testfasen og mest af alt under implementerin-

gen. Der er gennemsnitligt 20 procentpoints forskel på de bedste og dårligste i Innovation Cup, hvad angår kundefokus, hvilket kan overraske. Ser man på de enkelte faser er der op til 30 procentpoints forskel på de bedste og dårligste i implementeringsfasen. Det er – hvilket ikke er særligt overraskende – også typisk for de bedste, at meget af virksomhedens innovation er decideret kunde- eller brugerdrevet.

M77 | Innovationens vindertræk



Figur 3.2: Figureerne viser forskellen på top 10 og bund 10 i procentpoint

Kilde: Innovation Cup 2006

- **Lytter til medarbejderne.** De bedste virksomheder har en kultur, hvor medarbejderne har pligt til at handle og ret til at fejle. Det vil sige, at rammerne understøtter medarbejdernes virkelyst. Der er 23 procentpoints forskel på de bedste og dårligste i Innovation Cup målt på "initiativ" – altså virksomhedens evne til at fremelske medarbejdernes initiativlyst. De bedste virksomheder gør en dyd ud af at give deres medarbejdere konstruktiv feedback på deres ideer, uanset om disse bliver til noget eller ej. De understøtter også deres medarbejders kreativitet - altså øger mulighederne for, at de rigtige idéer kommer frem. Meget tæt forbundet med dette er fokus på læring og kompetencer, som er forudsætninger for, at den enkelte medarbejder kan virke, og organisationen som helhed kan lære.
- **Kommunikerer meget.** De mest succesfulde virksomheder lægger langt mere vægt på, at kommunikationen omkring beslutningerne i innovationsprojekter er klare og tydelige, især i evalueringsfasen og testfasen. Målene skal være kendte for alle deltagerne i projekterne. Kommunikationen er ikke bare vigtigt i forhold til det enkelte innovationsprojekt. Generelt er de bedste virksomheder "konstant" i gang med at fortælle deres medarbejdere, hvad virksomheden vil med deres innovationsaktiviteter, og hvor virksomheden skal hen.
- **Stærk projektledelse.** I de mest succesfulde virksomheder er der mere fokus på at styre innovationsprojekterne struktureret gennem de sidste tre faser. De succesfulde adskiller sig ved i højere grad at anvende test og ved at fokusere mere på den endelige forretnings- og implementeringsplan. I de meste succesfulde virksomheder er ledelsesansvaret gennem innovationsprocesserne meget klarere defineret, end i de mindre succesfulde.

MM | Uden passion ingen innovation

Et stærkt træk ved vindervirksomhederne er, at de er drevet af passion, og at engagementet i mange tilfælde strømmer direkte fra topledelsen. Det er for eksempel tilfældet for Linak, der producerer justerbare møbler som hæve-sænke borde og elevationssenge og vandt Innovation Cup i Syd-danmark og Sjælland. Linaks ejer og administrerende direktør Bent Jensen er selv drevet af at finde på nyt.

"Vi har et klart mål i hverdagen om at være innovative, og jeg lever for at innovere og finde på ting. Det er i sig selv en kæmpe tilfredsstillelse. Men det har hele tiden været et klart mål at lave penge på det. Hvis man ikke kan lave en god forretning ud af det, er det ikke innovation," understreger Bent Jensen.

Han har personligt siddet i en campingvogn i Sydfrankrig og udviklet nogle af virksomhedens mest succesrige koncepter. Alligevel har Bent Jensen formået det, som mange ildsjæle og iværksættere fejler i, nemlig at bruge iværksætterlyst, nytænkning og dynamik til at skabe en stor koncern med milliardomsætning.

En af hemmelighederne bag Linaks succes er, at man arbejder med integreret produktudvikling, så afdelingerne for salg, udvikling og produktion arbejder sammen om nye produkter allerede fra idéfasen.

Helt konkret er de fysiske rammer i Linaks runde hovedkvarter med til at fremme samarbejde og innovation. Alle i virksomheden fra topledelse til produktion befinder sig i det samme store lokale, som den runde bygning udgør.

Høreapparatproducenten Oticon har også rammerne for innovation og udvikling i højsædet i sit nye transparente hovedkvarter i Smørum. Bygningen er indrettet med åbne grundplan, innovationsarealer, time-out-lokale og flytbare vægge, der kan skrives på. Alt sammen indretninger, der skal fremme dialog, effektivitet og kreativitet.

Oticon har arbejdet med projektorganisation og teams siden 1988 og ifølge HR Manager Mads Kamp er det øvelse og øvelse og øvelse, der har bragt Oticon op i innovationseliten.

"For os er innovation ikke et mål i sig selv. Når vi er innovative, er det bare en sideeffekt af vores ønske om at lave et produkt til fordel for vores kunder og aktionærer. Man kan kalde det interessedreven innovation," siger HR-direktør Mads Kamp.

- **Eksternt samarbejde.** De mest succesfulde virksomheder lægger mere vægt på at samarbejde med kunder, leverandører og andre eksterne interessenter. Især når idéerne skal udvikles og testes, gør de bedste det i højere grad i tæt samarbejde med eksterne parter. For de bedste virksomheder er det også kendetegnende, at de opfordrer og giver plads til at deltage i eksterne netværk og konstant måler sig selv mod andre interessenter, konkurrenter, kunder etc. for at lære.
- **Internt samarbejde.** De meste succesfulde virksomheder har mere fokus på at inddrage alle typer af kompetencer i et innovationsprocesforløb. Især ser det ud til, at de mest succesfulde i højere grad (+10 procentpoint) inddrager salgskompetencer i udviklingsarbejdet - altså den medarbejdergruppe, som har en tæt kontakt med de kunder, der i sidste ende skal anvende virksomhedens innovationer.
- **Stor videndeling.** De mest succesfulde virksomheder er langt bedre, end de mindre succesfulde virksomheder til at dele viden internt i virksomheden. De adskiller sig især på, at viden om kunderne og markedet deles med alle i virksomheden, og at viden hurtigt distribueres, når der kommer ny viden. Niveauforskellen er 25 procentpoint.
- **Udvikler nye produkter hurtigt.** De bedste har evnen til at handle hurtigt og har en tilrettelagt og smidig innovationsproces fra idé til færdigt produkt. Blandt alle Innovation Cup-deltagere kommer gennemsnitligt 29 pct. af omsætningen fra produkter eller ydelser, der ikke eksisterede for tre år siden.
- **Tjener mange penge.** Virksomheden bedriver innovation med det klare mål for øje at få økonomisk vækst. Innovation kræver ofte store investeringer, men genererer også mange penge. Eller omvendt: Det er dyrere ikke at investere i innovation. Overskudsgraden blandt Innovation Cup-deltagerne er 13 pct. mod 7 pct. blandt Danmarks 1000 største.

MM | Kunden er innovationens hersker

De stærkt innovative virksomheder har meget fokus på slutbrugeren. Det er et af de parametre, der adskiller de bedste fra resten. Her er hvad virksomhederne selv siger:

Oticon: Man har femdoblet de faciliteter, der bruges til at involvere slutbrugerne. "Vi er drevet af et dybfølt ønske om at hjælpe mennesker med nedsat hørelse til at leve det liv, de gerne vil. Vores produkter kan virke enkle, men de kræver masser af innovation, og de bliver til med udgangspunkt i et behov i markedet," siger HR-direktør Mads Kamp.

Jyske Bank: Man har et konstant spotlight på kunden i innovationsprocessen. "Vi har fokus på det kundevedtøede i hele organisationen, og det er derfor kunderne vil betale for vores ydelser. Vi er ikke innovative ved at opfinde en ny bankvirksomhed, men gør hele tiden tingene en lille smule bedre i forhold til det, kunderne efterspørger. Det er små skridt, men der er til gengæld mange af dem," siger direktør i Jyske Bank Leif F. Larsen.

Linak: Man fik sit gennembrud på markedet for hospitalssenge ved at være i marken og lytte til brugerne. "Før vi for alvor slog igennem, havde vi en konkurrent, der sad på meget af det europæiske marked. Men vi var små og tog ud på hospitalerne og talte med dem om, hvilke behov de havde. To år efter sad vi på 70 procent af markedet for hospitalssenge," siger administrerende direktør Bent Jensen.

Coloplast: Man anser kontakten med brugerne for fuldstændig essentiel. Det var blandt andet en henvendelse fra en sygeplejerske, der i sin tid fik virksomheden i gang med at producere stomiposer, ligesom det er på baggrund af erfaringer fra patienter, at man har opfundet et mindre og mere brugervenligt kateter til stomipatienter. Coloplast har et helt fastlagt system for kontakt til både stomisygeplejersker og stomipatienter verden over. "Vi har paneler af patienter verden over, hvor vi kan komme direkte i kontakt med brugerne. Hver gang vi går videre med et projekt, forhører vi os hos brugerne. Innovation kommer nemt, hvis du forstår dine brugere," siger divisionsdirektør i Coloplast Nicolai Andersen.

Den måske væsentligste konklusion er, at innovation ikke er lig med utæmmed kreativitet. Tværtimod. De bedste til innovation har en klar og tydelig struktur for, hvordan man arbejder innovativt og gør det tilmed meget disciplineret.

Fælles for vindervirksomhederne er, at de har gode rammer, stærke processer og blændende resultater. De har med andre ord evnet at designe innovationsprocesser eller en innovationsarkitektur, som leverer vedvarende fornyelse og nytænkning. Innovation handler ikke om et produkt. Innovation handler om en proces. Hvis innovationsprocessen er designet rigtigt, leverer den et innovativt produkt.

Den gode innovationsindsats kan derfor sammenlignes med et symfoniorkester, der kun frembringer smuk lyd, når de enkelte orkestermedlemmer mestrer deres metier og orkesterlederen får dem til at spille i samklang samtidig – en bedrift, som frem for alt kræver øvelse, øvelse og mere øvelse.

Interessant nok har mange af selv de bedste ikke kortlagt og beskrevet denne proces. Faktisk har ingen af vinderne af de regionale mesterskaber en egentlig nedskrevet innovationsstrategi. Det vidner om, at mange af de bedste ikke har udviklet en sammenhængende innovationsarkitektur ud fra en bevidst tænkning eller viden om dette, men snarere har fulgt en trial-and-error fremgangsmetode. De er med andre ord ikke blevet innovative, fordi de har besluttet sig for at være innovative, men for at kapre markedsandele.

Det vil sige, at de ikke har taget udgangspunkt i en færdig model eller strategi, men prøvet sig frem til noget, der virker. Derfor er hver enkelt case i Innovation Cup et studie værd for at afdække mangfoldigheden i metoden med henblik på en systematisk sammenligning af forskellige innovationsstrukturer og deres resultater. En kortlægning af strategityper vil være et kommende analyseområde for Innovation Cup.

Radikal eller inkrementel innovation?

Virksomheder kan som nævnt tidligere innovere ved at satse på radikale innovationer, der er kendetegnet ved stor fornyelse i produktet, store forskydninger i markedet eller store ændringer i organisationen og processerne – eller inkrementel innovation, som minder mere om produktudvikling. Der kan være gode markedsmæssige grunde til at vælge en af de to typer i forskellige situationer.

Deltagerne i Innovation Cup praktiserer meget forventeligt begge innovationstyper. En sortering på innovationsresultater efter de to typer afslører en række forskelle på virksomhederne og deres innovationstilgang alt efter, om de er radikale eller innovative.

De radikale virksomheder ligger højt på innovationsforhold, der handler om stærke rammer, som typisk fremmer risikovilje, indsigt og handlekraft hos den enkelte og organisationen som helhed. De radikale virksomheder autoriserer så at sige medarbejderne til at slippe deres innovation løs. Det er vilkår, som for eksempel kendetegner Jyske Bank, der kom på en delt førsteplads i de midtjyske mesterskaber.

De inkrementelle virksomheder er derimod kendetegnet ved stærke processer og en mere aktiv ledelsesindsats. Det vidner om langt mere styrede forløb, hvor medarbejderne ikke bliver sluppet løs på samme måde, men hvor produktet eller konceptet står i centrum som sorteringsmekanisme for idéerne og nytænkningen. Det er typisk for en virksomhed som Grundfos, der delte førstepladsen i Midtjylland med Jyske Bank.

MM | Innovationstyper

De største forskelle mellem top og bund efter innovationsorientering

Radikal innovation	Inkremental innovation
1. Videndeling (Rammer)	1. Risikovillighed (Rammer)
2. Risikovillighed (Rammer)	2. Ledelsesfokus - evaluering (Processer)
3. Forudseenhed (Rammer)	3. Ledelsesfokus - test (Processer)
4. Initiativ (uddelegering) (Rammer)	4. Ledelsesfokus - idéfasen (Processer)
5. Ledelsesfokus - evaluering (Processer)	5. Ledelsesfokus - implementering (Processer)
6. Ledelsesfokus - idéfasen (Processer)	6. Videndeling (Rammer)
7. Arbejdsproces - test (Processer)	7. Ledelsesfokus - planlægning (Processer)
8. Arbejdsproces - planlægning (Processer)	8. Læring (Rammer)
9. Analyse (Rammer)	9. Arbejdsproces - planlægning (Processer)
10. Ledelsesfokus - test (Processer)	10. Strategi - kommunikeret (Rammer)

Figur 3.3

Kilde: Innovation Cup 2006

De to eksempler er ikke ensbetydende med, at radikal og inkrementel innovation nødvendigvis leverer de samme resultater. Hvorvidt det er tilfældet, vil dybere analyser af data-materialet bag Innovation Cup afdække.

Problemer med innovation

Danmarks innovationsmestre er ikke lige gode til alle aspekter af innovationens kunst. De foreløbige analyser afdækker, at de generelt er bedre til at etablere gode rammer, som tilstedeværelse af kompetencer, kultur, struktur, strategi m.m., end til at håndtere selve innovationsprocessen. Rammerne får i alt 70 point ud af 100 mulige målt blandt alle deltagere. Men rammer skaber ikke i sig selv handling. De muliggør handling. Procesforløbet – håndteringen af idégenerering, evaluering, test osv. – får derimod gennemsnitligt 50 point ud af 100 mulige. Det viser, at det er vanskeligere at lykkes med hverdagens innovationsindsats end med at etablere de generelle rammer, som innovationen forudsætter. Se figur 3.4.

Samme billede viser sig, når man ser på forskellen mellem lederne og medarbejdernes svar. Lederne vurderer konsekvent procesforløbet - som dybest set handler om den daglige ledelsesindsats og projektstyring – mere positivt end medarbejderne. Kun et parameter viser større afvigelse i synspunkter end procesrelaterede forhold: Initiativ, forstået som uddelegering og andre forhold, som gør det muligt for den enkelte medarbejder at tage et initiativ og tage styring på sin egen indsats. Her mener lederne i langt højere grad, end medarbejderne selv, at medarbejderne har gode udfoldelsesmuligheder. Se figur 3.5.

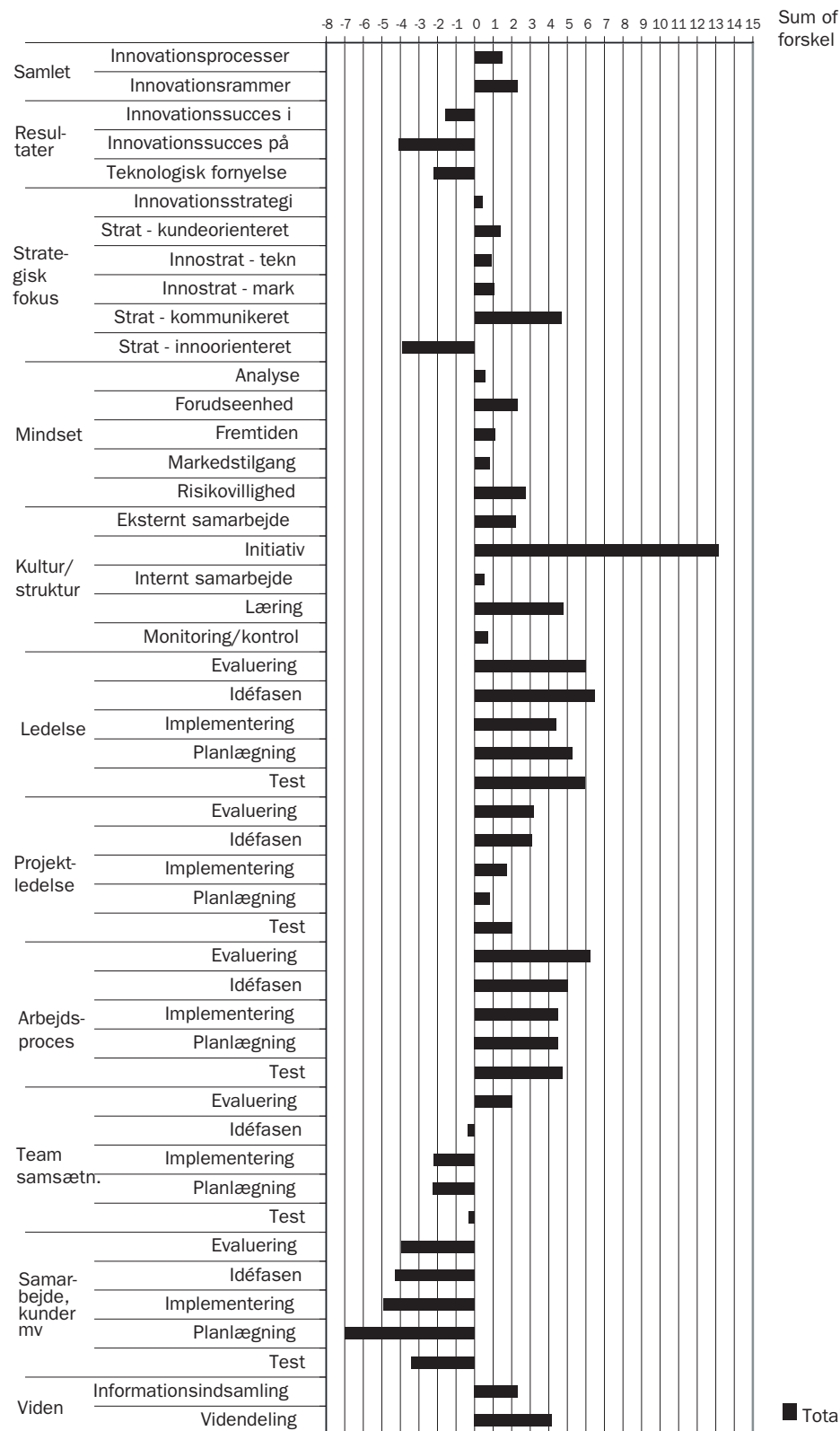
Lederne og medarbejderne bekræfter procesproblemerne med egne ord. Lederne og medarbejderne i Innovation Cup er blevet bedt om at sætte egne ord på, hvad de mener, er den vigtigste forudsætning for, at innovation lykkes. Svarene afdækker en stor uenighed med størst vægt på processer.

Medarbejderne efterlyser grundlæggende, at lederne bedre forstår innovationsprocesserne, synliggør innovationsstrategien og konkretiserer idéer og indsats. De efterlyser med andre ord mere ledelse – en stærkere og mere kompetent ledelsesindsats, som kan styrke innovationsindsatsen.

M/M | Innovationens brudflader

De områder hvor ledere og medarbejdere ser mest forskelligt på innovation

Forskelle i score mellem leder og medarbejder; plus betyder at lederens vurdering er højere end medarbejderens, minus omvendt

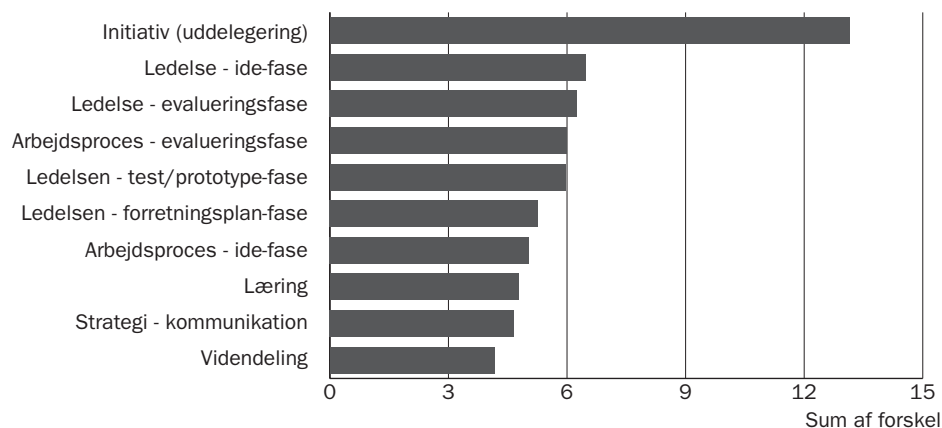


Figur 3.4

Kilde: Innovation Cup 2006

M/M | Innovationskry ledere

Så meget mere positivt ser lederne på innovationsforhold end medarbejderne



Figur 3.5

Kilde: Innovation Cup 2006

Lederne efterlyser grundlæggende bedre tid, flere ressourcer og dygtige medarbejdere, men også en dybere indsigt i koblinger som interne kompetencer og markedsbehov. De mener kort og godt – og ikke særligt overraskende – at det er vanskeligt at designe den rigtige innovationsstruktur og få ”innovationsmaskinen” til at fungere.

Problemerne kan i meget høj grad koges ned til hovedsagelig at handle om manglende innovationskompetencer – altså kundskab om, hvordan man skaber og styrer innovation. Der skal struktur, systematik og kommunikation til.

De vigtigste innovationsudfordringer

Det er muligt at sortere de flere hundrede åbne svar fra ledere og medarbejdere i tre tydelige hovedtemaer, som viser hvilke udfordringer enhver organisation skal tackle særligt godt for at blive en innovationsmaskine:

- 1) Risikokultur
- 2) Strategi og målsætning
- 3) Samarbejde på alle niveauer

1. Risikokultur

Et godt innovationsklima er betinget af risikovillighed, opbakning, tillid, frihed og forståelse for, at innovationsprocesser ikke altid udmundes i økonomiske gevinster. En positiv risikokultur er karakteriseret af åbenhed samt nysgerrighed og udgør således gode rammebetingelser for innovationsprocesser.

Følgende udsagn beskriver, hvad deltagerne i Innovation Cup opfatter er afgørende i forbindelse med risikokultur:

- At få hele organisationen til at deltage og forstå vigtigheden samt at acceptere, at det ikke kan lykkes hver gang
- At få folk til at tænke kreativt og sprænge rammerne samt det økonomiske aspekt
- Vi har sjældent god tid til at igangsætte nye processer, fordi alle er fokuseret på at løse opgaver inden for den fastsatte tidsramme, derfor kan vi godt forfalde til at gøre det, vi ved virker, i stedet for at fokusere på nye tiltag, som også måske vil virke

- At prioritere wild cards
- At have mere mod til at handle med det samme, et projekt fornemmes bæredygtig. Go for it
- At ville satse økonomisk
- At øge risikovilligheden
- Større frihed til at afprøve nye idéer
- Vores risikovillighed og forandringsberedthed
- At turde tage de store skridt i markedet og ikke bare optimering af vores eksisterende forretning
- At man accepterer fejl. At der gives tid og plads til innovation i virksomheden
- Et godt innovationsklima, risikovillighed, opbakning, tillid, frihed og mulighed for at lege med teknikken
- Et levende miljø hvor man ikke laver det samme i morgen som i dag. Hvor idéer bliver hørt og prøvet af
- Hvor det er tilladt at bruge kreativ tid
- Kreative medarbejdere og kreativt miljø, som tillader, at der arbejdes med skæve idéer
- Ressourcer (tid m.v.) til eksperimenteren. Rum til fejl. Indsigt i omverdenen

MM | Problemer ifølge lederne og medarbejderne

Såvel ledere som medarbejdere i de deltagende virksomheder i Innovation Cup er blevet spurgt om hvad de mener er den største udfordring i forbindelse med innovationsprocessen. Hovedkonklusionerne er, at:

- Lederne mener generelt, at innovationen fungerer bedre, end medarbejderne gør
- Lederne mener i langt højere grad end medarbejderne, at medarbejderne har stor selvstændighed i arbejdet
- Generelt går forskellene på opfattelse mest på processer, frem for rammer og resultater
- Ledelsen opfatter sit engagement og involvering i processerne som større end medarbejderne gør
- Medarbejderne opfatter samarbejdet med kunder og partnere som bedre, end lederne gør

Her er et repræsentativt udsnit af svarene:

Lederne:

- "At have tilstrækkelige ressourcer og systematisere indsatsen"
- "At have mere mod til at handle med det samme, når et projekt fornemmes bæredygtig. Go for it."
- "At have tid i forhold til driftsopgaver"
- "At indarbejde processer i medarbejdernes hverdag"
- "At identificere produkter/services, som har en reel værdi, som kunden ønsker at betale for"
- "Afsætte tilstrækkelige ressourcer til at vurdere idéen berettigelse"
- "Ansætte og fastholde innovative medarbejder"
- "At være forud for markedet og konkurrenterne - dedikere nok tid til koncept- og innovationsudvikling"
- "At kombinere interne kompetencer med markedsbehov og fange de rigtige innovationer, frem for ændringer eller optimeringer "

Medarbejderne:

- "At få udarbejdet en strategi for innovation med struktur, processtyring, uddelegering af ansvar og implementering."
- "At ledelsen får forståelse for mulighederne i innovationsprocesser."
- "At synliggøre virksomhedens innovationsstrategi, så alle kender den - indføre belønningssystem til innovative medarbejdere og sikre feedback til medarbejdere med idéer."
- "At ændre virksomhedskulturen fra alt for topstyret – mere risikovillighed, større forståelse for fejl, bedre samarbejde på tværs af afdelinger og funktioner, behov for at udvikle medarbejdernes kompetencer mere aktivt."
- "At få alle med."
- "At markedsrelatere alle processer, så alt hvad alle foretager sig, giver værdi for kunden."
- "At tage sig tid til at få implementeret de igangværende tiltag inden de igangsætter flere nye."
- "At der er for mange ideer og for lidt styring og handling."
- "At skaffe ledelsens *commitment*."

2. Strategi og målsætning

En veldefineret innovationsstrategi med højt informationsniveau og fastlagte succeskriterier. Grundforudsætningen for at debattere og udvikle den danske innovationskultur er eksistensen af en fælles forståelse af innovation. Baggrunden for begrebet ”innovations-system” er den omfattende teoretiske og empiriske forskning om teknisk innovation, som fandt sted i 70’erne og 80’erne. Det vigtigste resultat af denne forskning blev et opgør med en lineær forståelse af innovationsprocessen, hvor man antog, at der er en lige linje fra forskning til anvendelse. Innovation skabes i en social proces, hvor mange individer og organisationer spiller sammen.¹⁷

Følgende udsagn beskriver, hvad deltagerne i Innovation Cup opfatter er afgørende for den succesfulde innovation i forbindelse med strategi og målsætning:

- Hele tiden at være foran de erkendte behov i markedet - vi skal kende de ukendte behov
- Ændringer af holdningerne fra top til bund Efterlevelse af innovationsstrategien
- Sikring af at nye idéer hele tiden er på vej i tilstrækkeligt antal
- At det ikke har været et fokusområde samt, at det lille fokus, innovationen har fået, stort set kun har været teknologibaseret
- At få tilrettet organisationen til fremtidens udfordringer og skabe klare visioner, strategier og procedurer
- At der er dedikerede ressourcer til innovation, og at der er en klar og kendt innovationsstrategi
- At der er klarhed om det langsigtede mål, succeskriterier og en vilje til at kaste fornødne ressourcer efter at eksekvere innovationsprocessen
- At ledelsen evner at give slip. Og kommunikere klare mål for processen
- Klare mål - kombineret med frihed til at være kreativ
- Klare mål, god styring og et miljø, hvor folk får lov at give den gas
- Innovationsstrategien skal være synlig for alle medarbejdere i virksomheden
- Innovationsprocessen er struktureret og systematiseret
- Forståelse af kundernes/markedets behov 2) Open mind 3) Tænke uden hensyntagen til teknologi
- At arbejde mere systematisk med fremtids- og fornyelsesstrategi i form af idégenerering & idébearbejdning i form af workshops, hvor man nytænker produkter/services/processer i forhold til marked/kunder/partnere/teknologi-muligheder

3. Samarbejde

Godt samarbejde og team spirit mellem interessenterne i projekterne er afgørende for succes.¹⁸ Det er til gengæld svært at fremhæve én bestemt metode som den bedste til at opnå succes i den globale videnskabsøkonomi.

Følgende udsagn beskriver, hvad deltagerne i Innovation Cup opfatter er afgørende for den succesfulde innovation i forbindelse med samarbejde:

- At det enkelte individ får mulighed for at komme med gode idéer, og der bliver lyttet til dette og givet feedback
- At få bredde i initiativet - flere skal føle et ansvar
- At vi giver rum til, at alle medarbejdergrupper deltager og derved får en vurdering af alle aspekter i en proces set ud fra de kompetencer, vi har i virksomheden, og at vi gør det systematisk

¹⁷ Lundvall, Bengt-Åke, et al (1999): *Det danske innovationssystem – DISKO – projektet: Rapport nr. 9, Sammenfattende rapport*, Erhvervsfremme Styrelsen

¹⁸ Campell, John I. & Ove K. Pedersen (2005): *Dansk institutionel konkurrenceevne I den globale økonomi*, Funktionsnærernes og Tjenestemændenes Fællesråd

- De rigtige folk, arbejds- og metodefrihed, en basal forretningsmodel som kan gøre medarbejderne begejstrede – vi er med til at ændre verden!
- Medarbejderne skal have tryghed og tillid til ledelse, således at der er lyst til at eksperimentere
- At der gives frihed til den enkelte og motivering til at fortsætte på en god idé
- At man kan arbejde sammen, løfte opgaven i samlet flok
- Samarbejde på tværs af afdelinger og med eksterne aktører
- Afdelinger er ikke noget uden hinanden
- Godt samarbejde og team spirit mellem interessenterne i projekterne
- At indarbejde processer i medarbejdernes hverdag
- Kommunikation op og ned i systemet. At alle involverede parter har/får de nødvendige informationer på rette tidspunkt
- Mange nye og spændende idéer, sammenarbejde på tværs af alle medarbejdere
- Vi skal lære at få de bedste idéer fra medarbejderne frem til ledelsen
- At virksomheden evner at bruge de menneskelige ressourcer optimalt
- At få overblik over, hvor vi skal hen og så sikre, at alle går i den ønskede retning
- Udnytte det store netværk optimalt og dermed sikre videndeling
- Involvere medarbejdere på alle niveauer - udnytte deres kompetencer. Tværorganisatorisk og integreret indsats.

Danmarks små innovationsmestre

Det er en udbredt opfattelse, at nye og små virksomheder er meget innovative. Det ligger i deres natur. De er nye, de eksisterede ikke, før de blev opfundet. De har typisk en ny og dynamisk kultur, og de har ikke fasttømrede sædvaner. Følgelig har nytænkning bedre vilkår.

Denne forestilling bliver ikke umiddelbart bekræftet af resultaterne af Innovation Cup 2006. Det er rigtigt, at mange af de deltagende små virksomheder er dynamiske, kreative og sælger nyskabende produkter, men de har også ofte et svagere organisatorisk innovationsdesign, end de større virksomheder. De har med andre ord en tendens til at have mindre klare rammer og mere ustrukturerede processer. Trods dette opnår nogle af virksomhedernes gode resultater – fordi de typisk har en innovativ idé eller produkt at sælge.

M/M | Danmarks små innovationsmestre

De mest innovative små virksomheder

Rang	Virksomhed 10-100 ansatte	Samlet niveau	Resultat	Processer	Rammer
1	@ventures	63	☺☺☺☺	☺☺☺☺☺☺	☺☺☺☺
1	Dansk Geo-servEx A/S	63	☺☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺☺
3	Artlab	62	☺☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺
4	Quilts of Denmark A/S	60	☺☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺☺
5	Dansk Web Bureau A/S	59	☺☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺
6	Danfoss Electronic Refrigeration Controls	58	☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺☺
7	NKT Photonics	57	☺☺☺☺☺	☺☺	☺☺☺☺
8	Vækstfonden	56	☺☺	☺☺☺☺	☺☺
9	Rice A/S	55	☺☺	☺☺	☺☺☺☺
10	Billbasen ApS	54	☺☺☺☺☺	☺☺	☺☺

Figur 3.6

Kilde: Innovation Cup 2006

Der er imidlertid stor forskel på at frembringe et innovativt produkt og på vedvarende at innovere sig til en position som markedsleder. Langsigtet succes kræver vedvarende innovation, og nøglen til det er en stærk proces og indsats.

Et eksempel er Quilts of Denmark, som kan fremvise imponerende vækstrater takket være en NASA-inspireret teknologi, der gør det muligt at regulere temperaturen i dyner – eller rettere under dynerne. Quilts er en såkaldt Born Global virksomhed, nystartet, global og hurtigtvoksende. Imidlertid viser Quilts svagheder på rammer og processer, og de to stiftere er nu ved at overlade driften af selskabet til en professionel direktør for netop at fremtidssikre innovationskraften.

Samme mønster kendetegner mange af de øvrige mindre virksomheder. Dette afspejler sig også pointmæssigt, hvor det samlede niveau blandt de mindre virksomheder – med under 100 medarbejderne – ikke overstiger 63 i modsætning til ranglisten over alle virksomheder, hvor toppen ligger på + 70 point.

Forskellene mellem de små og større virksomheder og deres innovationsmodeller kræver dyberegående analyser og vil være et af fokuspunkterne i det videre forsknings- og kortlægningsarbejde i forbindelse med Innovation Cup.

Offentlige institutioner

De offentlige organisationer adskiller sig først og fremmest fra de private ved, at de ikke har en markedsøkonomisk bestemt finansiell bundlinje. Derved er de to organisationstyper ikke sammenlignelige. I forbindelse med Innovation Cup er de offentlige organisationers innovationsresultater derfor blevet målt på

- a) hvor innovative er de services, produkter og processer, der kommer ud af indsatsen
- v) hvor stor værdi leverer innovationerne.

Nye offentlige services/produkter og løsninger kan være meget innovative ved at åbne for nye brugere, rummer nye fordele for eksisterende brugere eller opfylder helt nye behov – hvilket også kommer til udtryk ved højere kvalitet. Offentlig innovation kan også adskille sig fra det eksisterende på teknologien, ligesom nye services/produkter og løsninger kan forudsætte væsentlige omlægninger af de etablerede processer og strukturer i selve organisationen, hvilket bidrager til graden af innovation.

Innovation i offentlige organisationer må nødvendigvis også ses som en ”investering” i nye services/produkter og processer, som skal skabe øget værdi for organisationen, hvil-

M | Danmarks offentlige innovationsmestre

De mest innovative offentlige organisationer

Rang	Organisation	Samlet niveau	Resultat	Processer	Rammer
1	Handels- og IngeniørHøjskolen	71	☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺
1	Patienthotellet Odense Universitetshospital	70	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
3	KaosPiloterne	68	☺☺☺☺	☺☺☺	☺☺
4	Forskningscenter Risø	67	☺☺	☺☺	☺☺☺☺
5	Danmarks JordbrugsForskning	66	☺☺	☺☺☺	☺☺

Figur 3.7

Kilde: Innovation Cup 2006

ket kan ske i form af bedre service, bedre økonomi, højere effektivitet og højere kvalitet. Dertil kommer mere kvalitative bidrag som øget brugertilfredshed eller styrket image.

Dette er de resultatparametre, som er anvendt for de offentlige organisationer. Finansielle resultater er udeladt. Målt på disse forhold præsterer de bedste af de offentlige næsten på niveau med de private virksomheder, altså plus 70 point.

Innovation Cup 2006 har imidlertid også vist, at der er betydelige forskelle på tilgangen til innovation alt efter, om der er tale om en privat eller offentlig virksomhed. Dette har medført nedsættelse af en arbejdsgruppe i regi af Innovationsrådet, som arbejder med og undersøger offentlig innovation, kortlægger forskelle og drager paralleller mellem privat og offentlig ledelse. Resultaterne af dette arbejde bliver offentliggjort med tiden. Læs mere om arbejdsgrupperne på www.innovationsraadet.dk.

Kapitel 4

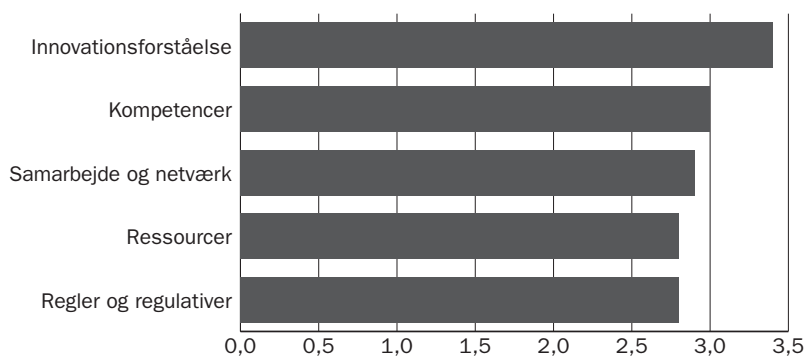
Innovationsrammer

Innovation beror først og fremmest på den innovationsarkitektur, som den enkelte organisation designer internt. Men innovationsevnen kan også blive påvirket af eksterne forhold. Det er indlysende, at adgang til kompetente medarbejdere, dygtige samarbejdspartnere, videnkilder og kvaliteten af de offentlige myndigheders indsats – ikke mindst i form af lovgivning og bureaukrati – spiller en rolle for virksomhedernes evne til at agere innovativt.

Innovation Cup har derfor gennemført en supplerende spørgeundersøgelse blandt ca. 450 danske erhvervsledere for at undersøge, hvilke regionale samfundsrammer innovative virksomheder lægger mest vægt på – og hvad de mener om kvaliteten af de eksisterende rammer. Undersøgelsen viser, at virksomhederne vægter rammevilkårenes betydning i følgende rækkefølge:

- **Innovationsforståelse.** Hvor god forståelse har offentlige instanser og politikerne for innovation? Er der offentlige aktiviteter der fremmer innovationsforståelse i regionen – og sammentænkes erhvervspolitikken med andre områder for at øge innovationskraft?
- **Kompetencer.** Hvor nemt er det for virksomhederne at få adgang til medarbejdere, forskere og lignende, der har de rette kvalifikationer i relation til innovation? Er adgangen til tekniske rådgivningsinstitutioner, offentligt støttet virksomhedskonsulenter og uddannelsescentre, som tilbyder relevante kurser er ligeledes vigtige rammebetingelser, tilstrækkelig?
- **Samarbejde og netværk.** Er samarbejdet med offentlige aktører velfungerende i forhold til at sikre gode rammebetingelser for udvikling og innovation i regionen? Et andet aspekt er samarbejdet på tværs af virksomheder i regionen, og hvilke muligheder der eksisterer for at finde relevante samarbejdspartnere og netværk
- **Ressourcer.** Adgang til venturekapital, rådgivning fra pengeinstitutionerne og villighed til at finansiere innovationsprojekter. Et andet vigtigt element er ressourcer i form af adgang til videntcentre og medier, der fokuserer på innovation
- **Regler og regulativer.** I hvilket omfang har de juridiske regelsæt indflydelse på virksomhedernes muligheder for at satse på innovation? Dette inkluderer arbejdsmarkedsregler, miljølovgivning, den generelle erhvervs- og regnskabslovgivning samt industristandarder.

M/M | De vigtigste innovationsrammer



Figur 4.1

Kilde: Innovation Cup 2006

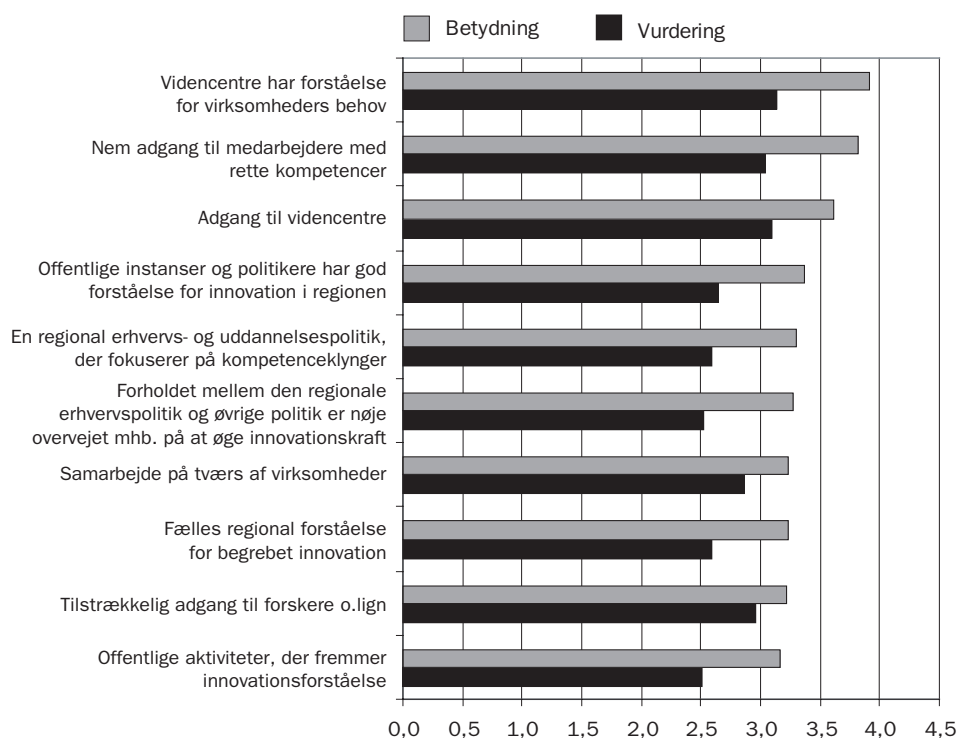
Interessant nok er det vigtigste de mentale rammer. Det skal med andre ord være muligt at etablere en forståelsesfunderet dialog med politikere, myndigheder, institutioner og andre om forudsætningerne for innovation, de primære udfordringer og koordinering af tiltag, der kan fremme innovation. Dette er vigtigere, end alle andre forhold.

Man kan sige, at der er behov for en stærk innovationskultur – altså holdninger og værdier, som fremmer innovation – og et sprog eller forståelse af begrebet innovation, som gør det muligt at tale sammen om løsninger og tiltag. Dette er den vigtigste forudsætning at få på plads set med en politisk eller erhvervsfremmestrategisk vinkel.

Hvis man ser på, hvordan erhvervslederne vurderer kvaliteten af rammevilkårene – altså i hvilket omfang forståelsen er tilstede – så tyder svarene på, at innovationskulturen fortsat er umoden. Forståelsen er ikke dybt nok funderet eller udbredt nok. Dette bliver bekræftet af de åbne svar, som de adspurgte har haft mulighed for at bidrage med.

Hvis vi ser på de enkelte svar, afslører top 10 over de vigtigste forudsætninger for innovation, at erhvervslederne generelt vurderer betydningen af forudsætningerne væsentligt højere end kvaliteten af de eksisterende rammer. Med andre ord er rammevilkårene ikke optimale for virksomhederne. Der kan – og bør, hvis målet er at styrke innovative virksomheder – mobiliseres en større indsats.

M/M | 10 vigtigste forudsætninger for innovation



Figur 4.2

Kilde: Innovation Cup 2006

Hvis vi dernæst ser på, hvor uoverensstemmelserne mellem det eksisterende niveau og det ønskelige niveau er størst, viser det sig, at det er på de holdningsmæssige og handlingsorienterede forudsætninger.

Betydningen for bedre forståelse af innovation er størst i forbindelse med de offentlige videncentre. Det er tankevækkende, da det netop er de offentlige videncentre, der politisk anses som en hovedpartner for innovative virksomheder. Det er herfra de nye idéer og den

MM | Største gab mellem ønsker og realiteter på rammebetingelser

Holdningsorienteret

- Videncentre har forståelse for virksomhedernes behov
- Offentlige instanser og politikere med forståelse for innovation i regionen
- Fælles regional forståelse for begrebet innovation

Handlingsorienteret

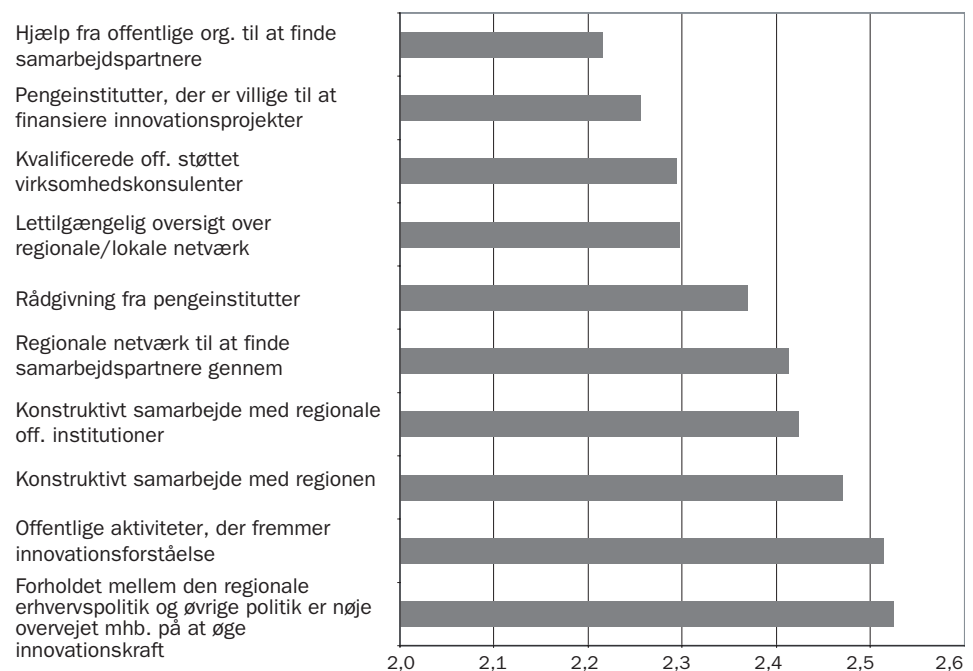
- En regional erhvervs- og uddannelsespolitik, der fokuserer på kompetenceklynger
- Offentlige aktiviteter, der fremmer innovationsforståelse
- Forholdet mellem den regionale erhvervs politik og øvrige politik er nøje overvejet med henblik på at øge innovationskraften.

nye viden skal strømme. Erhvervsledernes opfattelse er imidlertid, at det er vanskeligt at etablere en dialog og skabe større overensstemmelse mellem virksomhedens reelle innovationsmæssige behov og videncentrenes fokus og indsatsområder. Det er indlysende et område, som påkalder sig politisk opmærksomhed og indsats.

Tæt knyttet til den manglende forståelse i videncentrene er manglende innovationsorienteret politisk handling – erhvervslederne efterlyser ganske enkelt, at de regionale erhvervs politikker i højere grad sammentænkes med andre politikområder med henblik på at understøtte virksomhedernes og den regionale innovationskraft. Det kan man se som en logisk følge af den svage forståelse for innovation.

I den forbindelse efterspørger erhvervslederne ligeledes offentlige aktiviteter, der fremmer innovationsforståelsen i de enkelte virksomheder. Alt for ofte er det konsulenter og offentlige rådgivningscentre, som får mere gavn af offentlige innovationsinitiativer, end virksomhederne selv, lyder kritikken. Det fremgår også ved at se på, hvilke eksisterende rammevilkår erhvervslederne mener er svagest – uden i øvrigt at se på betydningen af dem. Se figur 4.3.

MM | De 10 lavest vurderede rammebetingelser



Figur 4.3

Kilde: Innovation Cup 2006

Regionale rammevilkår

For de fleste virksomheder gælder det, at de ikke opfatter de regionale rammebetingelser som de mest afgørende. Tværtimod efterlyser mange en mere national tilgang til innovation, hvor de relevante ministerier initierer fællesaktiviteter, som er visionære og sammentænkte. Udtalelser fra erhvervslederne som ”de fleste virksomheder ville være bedre tjent med en bedre national indsats” er typiske, eller ”vi indgår i en global virksomhed, hvor innovation og udvikling ikke alene er en lokal opgave,” og ”hvad er regionalt? København er jo kun tre timer væk fra Silkeborg.”

Mange virksomheder peger på, at især viden, kapital, partnere og netværk er rammevilkår, som de relaterer sig til på nationalt eller internationalt niveau, ikke regionalt. ”Det regionale har betydning for vore løbende forretninger, men innovationen sker på landsplan i samarbejde med brancheforeninger og internationale samarbejdspartnere.” Uddannelser og i en vis udstrækning adgang til kompetent arbejdskraft er derimod mere regionalt betingede rammevilkår.

Når det er fastslået, så er der forskelle i vurderingen af kvaliteten af de regionale rammevilkår, hvilket fremgår af figur 4.4 og 4.5.

For eksempel gælder det, at **innovationsforståelsen** i Nordjylland er stærkere end i de øvrige regioner, hvor Sjælland klarer sig dårligst tæt fulgt af Hovedstadsregionen. Det kniber især med innovationsforståelsen i videncentrene i Hovedstaden og Sjælland, hvilket er foruroligende, da erhvervslederne samtidig betoner innovationsforståelse i videncentrene som det vigtigste regionale rammevilkår.

Hvad angår **kompetencerne**, er forskellene mindre på tværs af regionerne. Det er omkring lige let eller svært at få fat i kompetente medarbejdere i alle regioner. Kvaliteten af de offentligt støttede virksomhedskonsulenter er derimod generel lav – en typisk udtalelse er, at ”vi vælter os i konsulenter med brede kompetencer, men ringe dybde og specialviden – mens der mangler medfinansiering til innovation og udvikling af andet end papirprojekter.” Det er igen Sjælland, der indtager en bundplads.

Kvaliteten af **samarbejdsmulighederne** viser større forskelle. Samarbejdet med andre virksomheder er relativt godt i alle regioner, men, når det handler om de offentlige myndigheder, bliver forskellen markant større med Midtjylland og Syddanmark som stærke regioner og Hovedstaden og Sjælland som svage.

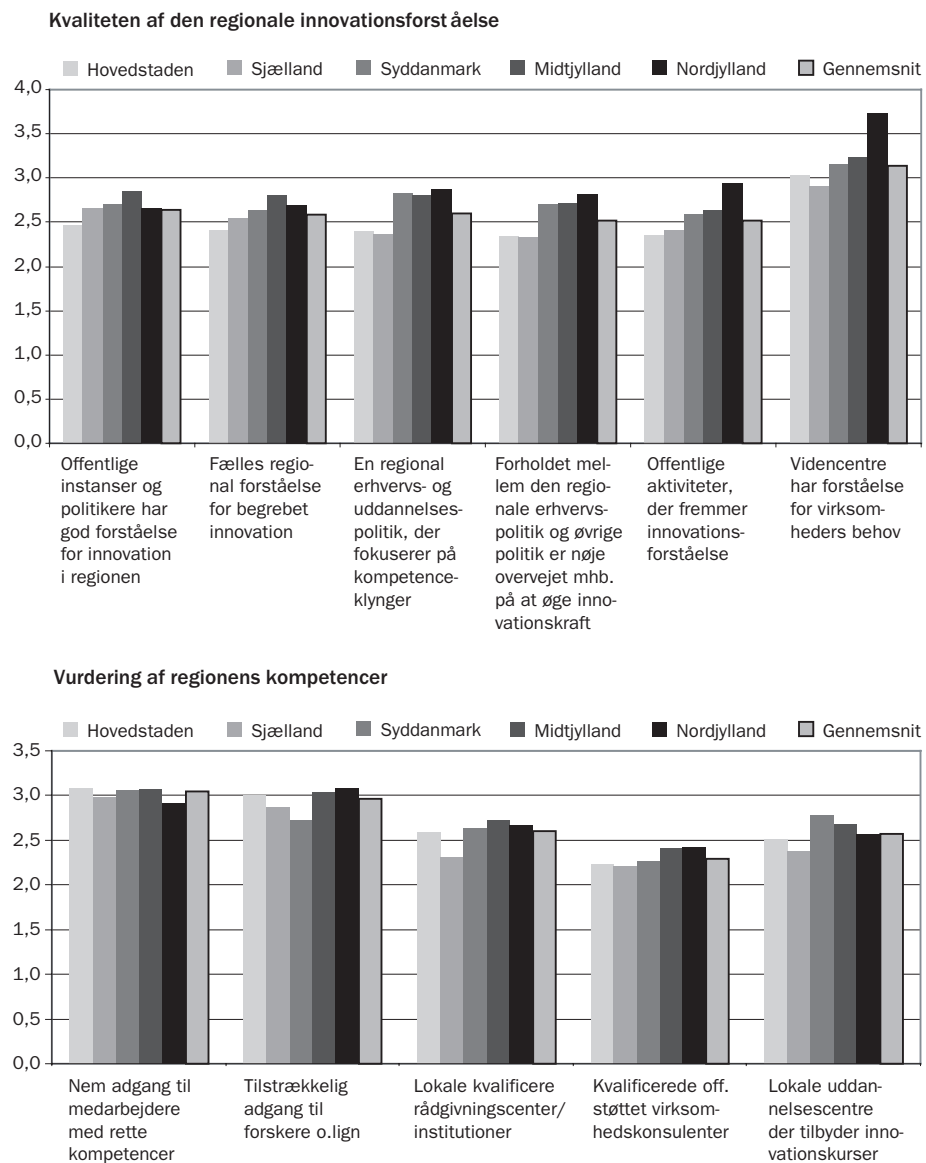
Adgangen til **videncentre** er relativt høj og ensartet i alle regioner – selv om det altså kniber mere med innovationsforståelsen i videncentrene i en række regioner – mens adgangen til risikovillig kapital og rådgivning fra pengeinstitutterne er relativt ensartet lav i alle regioner.

Hovedstadsregionen

De vigtigste rammevilkår ifølge erhvervslederne i Hovedstadsregionen er kvalificerede medarbejdere, kvalificerede videncentre og innovationsforståelse hos videncentrene og politikerne samt gode samarbejdspartnere.

Typiske udtalelser fra erhvervslederne er, at ”samarbejdet med universiteter og uddannelsessteder bør styrkes – flere universiteter og uddannelsessteder bør åbne og i højere grad gå i dialog og samarbejde omkring innovation” og ”i det storkøbenhavnske område er der en meget beskedent indsats fra offentlig side, hvad angår det regionale/kommunale aspekt – det er symptomatisk, at regionen endnu ikke har fundet sine ben i vækstpolitikken.”

MM | Sammenligning af kvaliteten af de regionale rammevilkår



Figur 4.4

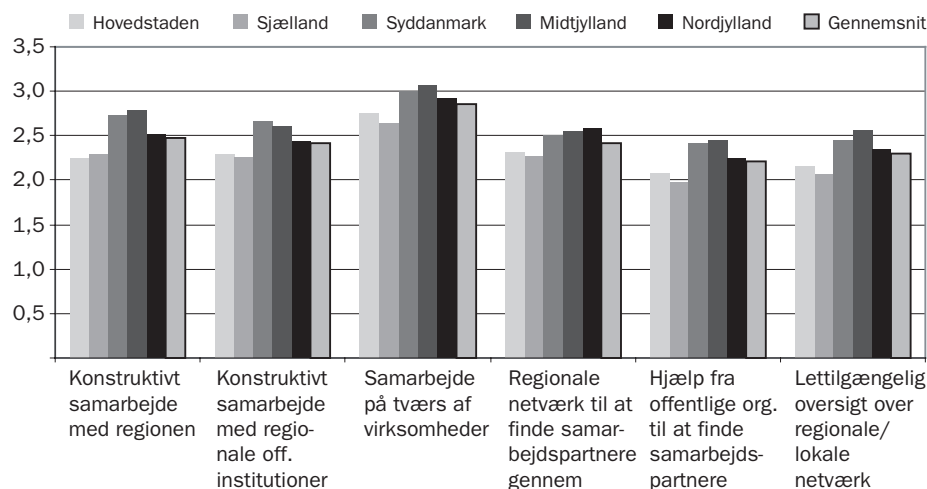
Kilde: Innovation Cup 2006

Hovedstadsregionen har med andre ord endnu ikke udviklet hverken en overbevisende vækststrategi, der understøtter innovative virksomheder, og følgelig ej heller en stærk innovationskultur. Det er foruroligende, da Hovedstadsregionen står for 40 pct. af landets BNP og repræsenterer langt størstedelen af landets vidensproduktion. Der er oplagt behov for en fokuseret indsats, som kan forløse et endnu større vækstpotentiale i Hovedstadsregionen.

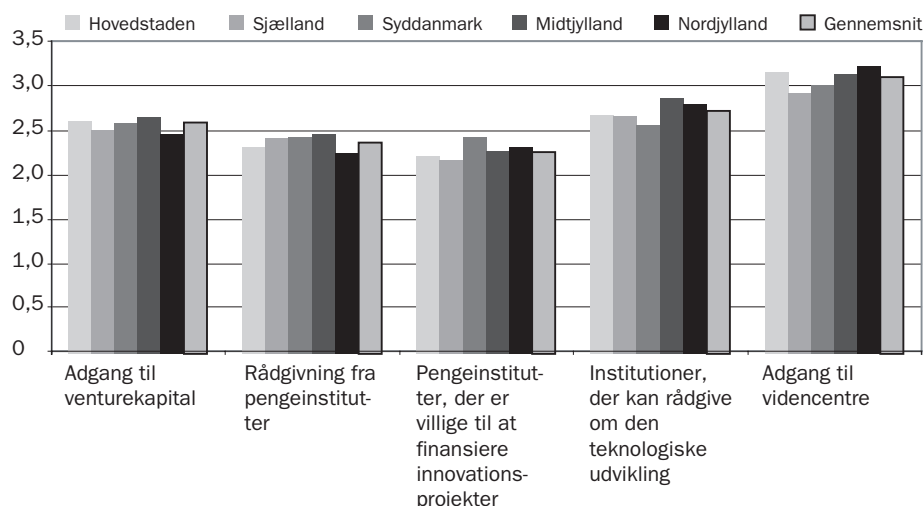
Syddanmark

De vigtigste rammevilkår for virksomhederne i Syddanmark er ifølge erhvervslederne, at videncentrene har god forståelse for virksomhedernes innovationsbehov, at politikerne formår at sammentænke indsatsen, så den samlede politik styrker innovationen, og så adgang til kompetente medarbejdere. Det skal siges, at tilfredsheden med de samme ram-

Vurdering af de eksisterende samarbejder og netværk



Vurdering af adgang til ressourcer



mevilkår er relativt høj i Syddanmark, hvilket tyder på, at regionens interessenter rent faktisk fører en fokuseret dialog omkring innovationsfremmende strategier og tiltag.

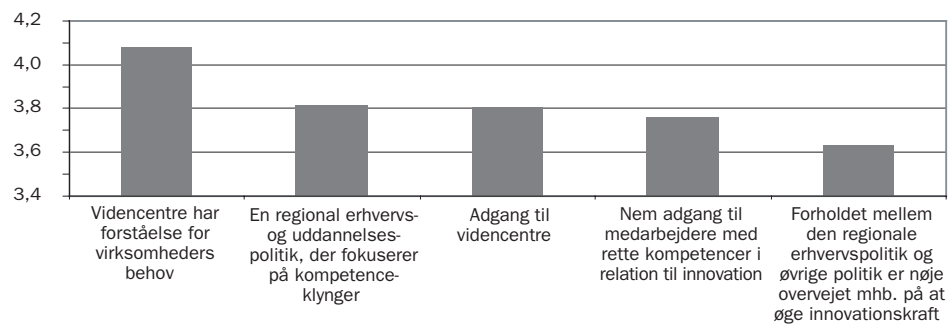
Midtjylland

De vigtigste rammevilkår i Midtjylland er adgang til kompetente medarbejdere, og videncentre der kan give kvalificeret rådgivning og sparring i relation til innovation. Herefter kommer politikernes innovationsforståelse og politiske indsats.

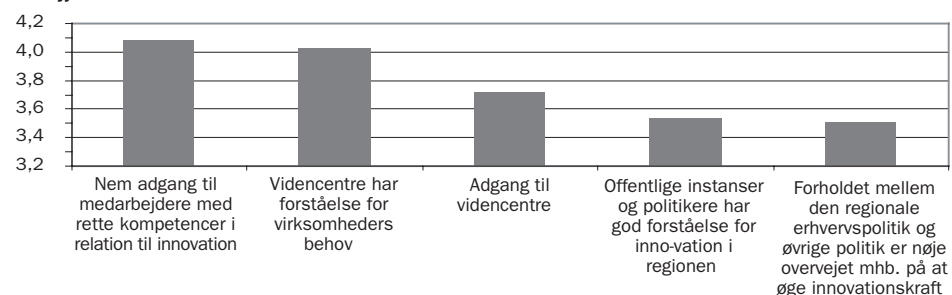
Der er i regionen en vis skepsis omkring regionens evne til at gøre en forskel – et eksempel er en udtalelse som ”regionerne kan ikke opkræve skatter, og har derfor ikke midler til ret meget initiativ” og ”bland det offentlige udenom - påvirk via uddannelser i folkeskolen og videre op i de videregående studier, så skal det nok komme af sig selv”. Men der er også ris til virksomhederne selv – ”lokalt er der lang vej, nok især fordi virksomhederne selv

MM | Regionernes 5 vigtigste rammevilkår

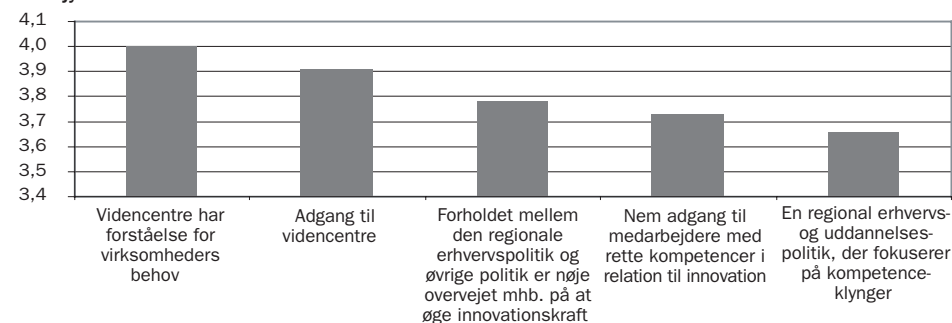
Syddanmark



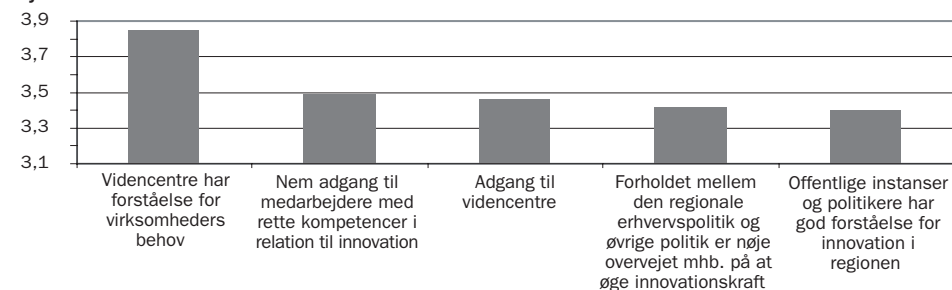
Midtjylland



Nordjylland



Sjælland



Figur 4.5

Kilde: Innovation Cup 2006

generelt har for lille forståelse for emnet." Der eksisterer altså en erkendelse af, at heller ikke hele erhvervslivet har den innovationsforståelse, som er så afgørende en ramme for en samlet innovationsindsats.

Nordjylland

De vigtigste rammevilkår i Nordjylland er adgang til videncentre, og at videncentrene har forståelse for innovation. Dernæst kommer politikernes indsats. Den store vægt på viden-

centre handler med al sandsynlighed om Aalborg Universitetscenter, der er regionens tunge og altdominerende videncenter. Universitetet bliver tillagt en altafgørende rolle for regionens innovationsbestræbelser. Da erhvervslederne i den nordjyske region samtidig udtrykker den relativt største tilfredshed med den politiske indsats, tyder det på en relativt velfungerende vækststrategisk indsats med universitetet som omdrejningspunkt.

Sjælland

De vigtigste rammevilkår i Region Sjælland er, at videncentrene har forståelse for innovation og adgang til kompetente medarbejdere. De sjællandske erhvervsledere vurderer imidlertid kvaliteten af rammevilkårene relativt lavt, hvilket tyder på, at samspillet her ikke matcher samspillet i for eksempel region Nordjylland. Der er behov for en mere innovationsfokuseret og sammenhængende vækstpolitisk satsning, som sikrer en tættere og nyttigere kobling mellem videncentre, virksomheder og arbejdsmarkedet med politikerne som den nødvendige facilitator.

Bilag A

Innovation Cup 2006 vindere og motiveringer

Nationale vindere 2006

De nationale vindere af Innovation Cup blandt de private virksomheder repræsenterer top 25 blandt de regionale top 10 vindere. De tildelte "smileys" signalerer den forholdsmæssige styrke på resultater, processer og rammer i forhold til de øvrige på listen. Fordi tildeelingen af smileys er relativ, kan der være variationer på den nationale liste i forhold til de regionale. Det samlede pointtal er derimod absolut.

Rang	Virksomhed	Samlet niveau	Resultat	Processer	Rammer
1	Oticon A/S	78	😊😊😊😊	😊😊😊😊😊	😊😊😊😊
2	Linak A/S	74	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
3	Coloplast A/S	73	😊😊😊	😊😊😊😊😊	😊😊😊😊
4	Zealand Care A/S	72	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
5	Rambøll Telecom	71	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
5	Danisco A/S	71	😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊😊
5	Gabriel A/S	71	😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
8	TrygVesta A/S	70	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
8	FOSS A/S	70	😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
10	Jyske Bank A/S	69	😊😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊
10	Grundfos A/S	69	😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
12	Gumlink A/S	68	😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊
13	Novozymes A/S	68	😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊
14	Danfoss Drives A/S	67	😊😊😊😊	😊😊	😊😊😊
14	Saint-Gobain Isover A/S	67	😊😊😊	😊😊	😊😊😊😊
16	Danfoss Comfort Controls	66	😊😊	😊😊😊	😊😊😊
17	MAX Bank A/S	65	😊😊😊😊	😊😊	😊😊
17	Middelfart Sparekasse	65	😊😊	😊😊😊	😊😊😊
19	@ventures	63	😊😊	😊😊😊	😊😊
19	Dansk Geo-ServEx A/S	63	😊😊😊	😊😊	😊😊
21	Bang & Olufsen Medicom a/s	62	😊😊	😊😊😊	😊😊
21	Artlab	62	😊😊😊	😊😊	😊😊
23	PBS A/S	61	😊😊	😊😊😊	😊😊
23	Rambøll Trafik og Infrastruktur	61	😊😊😊	😊😊	😊😊
25	EnergiMidt A/S	60	😊😊😊	😊😊	😊😊

Regionale vindere 2006

Her følger ranglisterne over de regionale vindere samt deres motiveringer:

Midtjyllands innovationsmestre

Rang	Virksomhed	Resultat	Processer	Rammer
1	Jyske Bank A/S	☺☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺☺
1	Grundfos A/S	☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺☺
3	Danfoss Comfort Controls	☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺☺
4	@ventures	☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺
4	Dansk Geo-servEx A/S	☺☺☺☺	☺☺☺	☺☺
6	Bang & Olufsen Medicom a/s	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
7	EnergiMidt A/S	☺☺☺☺	☺☺	☺☺
7	Dansk Landbrugsrådgivning - Landscentret	☺☺	☺☺☺	☺☺☺
9	R. Færch Plast A/S	☺☺	☺☺	☺☺☺
10	NRGI A.M.B.A	☺☺☺	☺☺	☺☺

1. Jyske Bank

Jyske Bank er sammen med Grundfos den anden af Midtjyllands to mest innovative virksomheder. Jyske Bank har bedre end nogen andre virksomheder evnet at skabe gode rammebetingelser for innovation og etablere stærke innovationsprocesser, som leverer gode innovationsresultater.

Interessant nok har Jyske Bank ikke en ambition om at være innovationens frontløber. Tværtimod, så er ledelsesfilosofien at lade de andre prøve først og få børnesygdommene. ”Fast Second” – den hurtige toer - er ikke bare en titel på en ny, rost managementbog. Det kunne også være Jyske Banks strategiske motto. Man rykker, når tiden er inde, og gør det så godt, at innovationsindsatsen forrenter sig særdeles tilfredsstillende, sagt på jysk.

I tråd med dette er topledelsen ikke stærkt involveret som drivkraften i innovationsindsatsen – det er den enkelte medarbejder i en meget decentral organisation, der skaber fornyelsen og fremdriften i banken. Den enkelte forventes at tage vare på sin egen læring og besidde den kreativitet og det gå-på-mod, som er en del af kulturen og fører til innovation – og gøre det i samarbejde med hinanden.

Jyske Bank skiller sig da også ud på at have et stærkere samarbejde i alle innovationens faser end andre virksomheder. Ledelsen leverer først og fremmest de værdier og den kultur, der gør medarbejderne i stand til at handle. Ikke helt overraskende har Jyske Bank da heller ikke en egentlig innovationsstrategi, ligesom processerne ikke er stærkt styrede med mål og værktøj, men man realiserer altså alligevel fremragende resultater på innovation – hvilket måske kan være i strid med lærebøgerne, men meget i tråd med bankens ånd som katten, der er sin egen.

1. Grundfos

Grundfos får toppoint og er en af de to mest innovative virksomheder i Midtjylland på en delt førsteplads. Grundfos ligger i top på de fleste parametre, ganske som de øvrige vindere i Innovation Cup, især på processer og rammevilkår, men Grundfos skylder at for-

vandle det derved opbyggede potentiale til konkrete resultater og værdi i endnu højere grad end i dag. Grundfos arbejder eksemplarisk struktureret og vedholdende med innovation.

I et "konservativt" marked, som det Grundfos opererer i, kan man ikke forvente at se teknologiske nyskabelser i samme takt, som man ser det andre steder. Derfor er det på interne processer, innovationen skal gøres. Grundfos har en meget stærk kultur omkring løbende forbedringer og har i en årrække forbedret sine processer markant og på en sådan måde, at omverdenen har set med misundelse på virksomheden. Evnen til at arbejde målrettet og effektivt med projekter, at lykkes med de projekter, der sættes i gang, er markant.

Men netop denne stærke forbedringskultur bidrager måske til, at innovation har vanskeligere kår? At tage risici og acceptere fejl er afgørende, når innovation skal lykkes. Vi kan se af resultaterne, at Grundfos tager risici og accepterer fejl, men samtidig er ret vedholdende, når først et projekt er sat i gang. Risikoen ved denne vedholdenhed er at gå glip af innovationer, der ikke fra begyndelsen ser ud, som man forestiller sig. Grundfos har set disse ufordringer og har derfor gjort 2006 til et "innovationsår", hvor der introduceres innovationsmodel, og der igangsættes 10 eksperimenterende projekter for at udvide innovationspaletten og gøre den tilgængelig for flere.

Dette er en meget forbilledlig måde at håndtere balance mellem det effektive og det eksperimenterende.

3. Danfoss Comfort Controls

Hos Danfoss Comfort Controls finder vi meget god implementering og forståelse af virksomhedens strategi, men det kniber med et særskilt fokus på at få beskrevet, hvordan virksomheden ønsker at gribe sin innovation an på.

Virksomheden er nået langt i arbejdet med at få performancemålinger af den enkelte til at matche virksomhedens strategi. Således motiveres medarbejderne til innovation gennem belønningssystemer, som måler eksplicit på idéer, forbedringer og patenter.

På processiden har vi ikke meget at komme efter. Innovationsprocessen synes at indeholde de nødvendige tiltag og er godt forankret i organisationen og samtidig "løs" nok i strukturen i de indledende faser til at fremme idéernes udvikling.

På resultatsiden ser vi i højere grad en "do better" kultur frem for en "do different", hvilket betyder, at virksomheden er fantastisk god til de løbende forbedringer, men vi mangler at se mere radikale innovationer i porteføljen hos denne Danfoss division. Måske kan det hjælpe med lidt mere fokus på risikovilligheden i innovationskulturen.

4. Dansk Geo-servEx

Dansk Geo-servEx er en virksomhed, som ligger meget fint med på stort set alle forhold, der er vigtige for innovation. Der mangler ganske vist en egentlig innovationsstrategi, som kunne tydeliggøre sigtet og strukturen mere, men innovationsprocesserne er stærke, og resultaterne er gode alligevel. Dansk Geo-servEx kan blive en af fremtidens vindere – det kræver blot, at man gør det hele 10% bedre, populært sagt. Fremragende indsats og stor inspirationskilde.

4. @ventures, Århus Købmandsskole

Adventures er en spændende og meget dynamisk virksomhed med en meget høj vækstrate og har måske som resultat deraf endnu ikke nået til det punkt, hvor en bevidst innovationsstrategi er i fokus - for det går jo meget godt alligevel. Adventures klarer sig godt på processer og samarbejde både internt og eksternt, og man arbejder – sit metier tro – meget med læring. Hvad virksomheden mangler, er et konkret fokus på, hvordan innovationer frembringes. Det er ikke altid lige tydeligt, hvad strukturen i processerne er, og hvem der beslutter hvad og på hvilket grundlag. Den mangel bliver i dag rigeligt kompenseret af en stærk kultur, hvor ildsjæle sikrer innovationernes udvikling. Meget inspirerende virksomhed, som udvikler sig spændende.

6. Bang & Olufsen Medicon

B&O Medicon klarer sig godt på de fundamentale rammevilkår for innovation. Der er tale om en virksomhed, der satser stærkt på teknologisk innovation, mens markedsfokus er svagere. B&O Medicon har ikke – endnu ikke, i hvert fald – stærke resultater. Men det er en virksomhed, som arbejder seriøst, målrettet og hårdt på at raffinere sin innovationsinfrastruktur, og det rummer et løfte om lærerige erfaringer og fremtidige sejre.

7. Dansk Landsbrugsrådgivning - Landscentret

Dansk Landbrugsrådgivning er fantastisk god til at inddrage alle relevante interne interessenter i sine innovationsprocesser, men også til at benytte kunderne aktivt i udvikling af nye produkter. Resultaterne synes ikke at stå mål med indsatsen – i hvert fald endnu. Det kan meget vel ændre sig med udrulningen af den nye innovationsstrategi i virksomheden, som helt givet også vil bidrage med interessante erfaringer og læringer for andre.

7. EnergiMidt

EnergiMidt kommer godt ud og har meget stærke resultater på innovation. Det er imidlertid balanceret med svagheder inden for de fundamentale rammer for innovation og innovationsprocesserne. Der mangler en innovationsstrategi, der er en vis mangel på initiativ og en mindre høj grad af læring end for de øvrige top 10 virksomheder i regionen. En fokuseret indsats på rammer og processer kan spinde ren guld.

9. R. Færch Plast

Vi KAN ikke alle være over gennemsnittet! Færch klarer sig godt på de fundamentale rammer for innovation, men mangler en strategi for innovation og har et relativt svagt fremsyn på markedet. Hvis ledelsen engagerer sig lidt mere i innovation, vil Færch uden større besvær kunne avancere på listen over regionens bedste.

10. NRGi

NRGi er Midtjyllands 10. mest innovative virksomhed. Virksomheden ligner flere af de andre her i anden halvdel af top 10: Virksomheden er god til at skabe fundamentale rammevilkår for innovation, men: Der mangler en klar strategi for innovation, og der er en relativt lav risikovilje og markedsorientering, og spørgsmålet er, om medarbejderne har selvstændige rammer nok til at slippe innovationen løs for alvor. NRGi har gode muligheder for at avance på innovationens rangliste.

Nordjysk specialpris

Nordjylland har ikke haft deltagere nok i Innovation Cup til at have en selvstændig konkurrence. Derfor er den mest innovative af de nordjyske deltagere hædret med en specialpris.

Følgende er motiveringen af vinderen:

Gabriel A/S – vinder af nordjysk specialpris

Gabriel udmærker sig først og fremmest ved et systematisk fokus på innovationsevne som konkurrenceparameter. Innovation er centralt placeret i virksomhedens strategi, og der bliver arbejdet bevidst og konkret med at analysere markedet og virksomhedens fremtidige konkurrencebetingelser. Der er en god sammenhæng mellem strategien og målingen af innovation på alle områder af organisationen. Styrken i processen hos Gabriel ligger i en tæt relation til kunderne i udviklingsprocessen og en høj grad af involvering af alle relevante afdelinger og funktioner internt i virksomheden. Hvad Gabriel kunne fokusere mere på er at frembringe virkelig radikale innovationer, som i højere grad ændrer spillereglerne for Gabriels marked i fremtiden.

Syddanmark og Sjællands innovationsmestre

Rang	Virksomhed	Resultat	Processer	Rammer
1	Linak A/S	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
2	Zealand Care A/S	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
3	Gumlink A/S	😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊
4	Danfoss Drives A/S	😊😊😊😊	😊😊	😊😊😊
4	Saint-Gobain Isover A/S	😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊
6	MAX Bank A/S	😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊
6	Middefart Sparekasse	😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
8	Quilts of Denmark A/S	😊😊😊	😊😊	😊😊
8	Danfoss District Heating	😊😊	😊😊😊	😊😊
10	inCaptiva A/S (Dansk Web Bureau)	😊😊😊	😊😊	😊😊

1. Linak

Linak opnår høje point på stort set alle parametre for innovation. Det gælder evnen til at skabe rammer for innovation, hvor alle medarbejdere er meget bevidste om virksomhedens mål og strategi, også selvom der ikke er udarbejdet en formel innovationsstrategi. Det gælder også processerne, hvor ledelsen og medarbejderne har et fantastisk stærkt samarbejde. Linak udmærker sig samtidig ved at være meget forudseende og strategisk tænkende i forhold til fremtiden og ved at have en meget stærk virksomhedskultur. Topledelsen involverer sig stærkt i stort alle innovationsprocessens faser. Linak får også gode resultater ud af deres innovation, hvor nøglen til udbyttet klart ligger i de stærke interne arbejdsprocesser, mens de eksterne ikke er fuldt udnyttede. Linak er et fremragende eksempel på, hvordan en iværksættervirksomhed kan gøre for at bevare sin nytænkning og dynamik, mens man vokser sig til en stor koncern.

2. Zealand Care

Zealand Care præsterer flotte resultater både, hvad angår de fundamentale rammer for innovation og innovationsprocesserne. Zealand Care udmærker sig ved at være meget på forkant med fremtiden og kundebehov, men får lidt færre point på risikovilje og markeds-tilgang. Der er et par enkelte skønhedspletter omkring de fundamentale rammevilkår for eksempel, hvad angår innovationsstrategien, ligesom medarbejdernes initiativ kan hjælpes lidt mere og læringen gøres stærkere – begge dele noget, der kan styrkes med en klar og kommunikeret innovationsstrategi. Selv med de par svagheder præsterer Zealand Care gode innovationsmæssige resultater.

3. Gumlink

Gumlink er en stærk innovativ virksomhed og får generelt høje point på fundamentale rammevilkår, med en lille svaghed på områderne læring og initiativ – altså de rammer, som bestemmer medarbejdernes muligheder for at slippe innovationen løs. Det skal siges, at Gumlink befinder sig midt i en transformation, hvori strategi og innovation indgår som helt centrale elementer. Innovationsmålingen viser, at indsatsen virker glimrende. Hvad angår innovationsprocesser, har Gumlink designet en meget spændende innovationsmodel, som gør det let og bekvemt for alle at tage del i innovationsambitionerne. Gumlink er med andre ord et forbillede på, hvordan man kan arbejde med at styrke innovationskraften.

4. Saint-Gobain Isover

Saint-Gobain Isover er meget flot med på de fleste innovationsparametre. Saint-Gobain Isover udmærker sig ved en god implementering af virksomhedens strategi, som er meningsfuldt brudt ned med konkrete mål for de innovative aktiviteter og en stærk innovationskultur, hvor der er plads til at fejle, og hvor idéer blomstrer i hele organisationen. Virksomheden belønner gode idéer synligt, hvilket er med til at motivere idéudviklingen. Innovationsprocessen virker godt forankret med god projektstyring, og hvor ansvarsfordeling og kriterier for udvælgelse af innovationsprojekter er synlig for alle. Saint-Gobain Isover er en af de virksomheder, hvor det ”blot” handler om at gøre alt 10 pct. bedre.

4. Danfoss Drives

Danfoss Drives ligger på en delt fjerdeplads. Danfoss Drives får gode point på de fleste parametre. Det er en virksomhed, som helt især udmærker sig på innovationsprocesserne. Der er en stærk projektledelse, som fokuserer på at forbedre, hvad man gør. Til gengæld er fokus på markedet og mere radikal nyudvikling svagere, ligesom der mangler feedback til medarbejdere på gode idéer og en struktur for opsamling af nye idéer. Vi har her en klassisk industrivirksomhed med et stærkt fokus på produktudvikling, men også med et uudnyttet innovationspotentiale. Hvad kan det ikke blive til, når Danfoss Drives slipper innovationen løs?

6. Middelfart Sparekasse

Middelfart Sparekasse kommer ind på en delt sjetteplads, men befinder sig i øvrigt i en klasse for sig. Sparekassens kompromisløse fokus på selvledelse kolliderer i nogen grad med Innovation Cups kriterier om systematik, procedurer og ”styr på den”. Men der behøver ikke at være uoverensstemmelse mellem at være Danmarks bedste arbejdsplads og Danmarks mest innovative arbejdsblads. Derfor må vi fremhæve et par svagheder, som manglen på en klar innovationsstrategi, at topledelsens engagement ikke helt bliver matchet af projektledelsens indsats, at videndelingen er fragmenteret og at innovationsresultaterne ikke helt matcher den samlede innovationsindsats. Middelfart Sparekasse er en

meget spændende case, det er værd at studere nærmere. Det er en af de virksomheder, hvor nogle relativt mindre forhold bremser for de helt store resultater.

6. Max Bank

Max Bank deler sjettepladsen med Middelfart Sparekasse og ligger højt på de fleste parametre - især på rammebetingelser for innovation, hvor kulturen scorer højt, men også på innovationsprocesser, selvom topledelsens store engagement taber luft hos projektlederne og endnu mere hos medarbejderne. Det kniber også for Max Bank med nok markedsorientering og en klar innovationsstrategi - men det vil være relativt let for Max Bank at forvandle det uudnyttede potentiale til flere konkrete resultater og en endnu højere placering på den regionale top 10 liste.

8. Danfoss District Heating

Danfoss District Heating ligger på en delt ottendeplads og har flot styr på de fundamentale rammer for innovation og kobler det sammen med en stram processtyring med solid projektledelse og en stærk og klar struktur. Danfoss District Heating har implementeret en stage-gate model for innovation fortrinligt og er effektiv til at bringe de mere inkrementelle innovationer til markedet. Det er i øvrigt typisk for produktionsvirksomheder på stabile markeder, at man er god til det. Omvendt kan et for stort fokus på strukturen virke hæmmende på evnen til at være mere radikalt innovativ. Måske skal der lidt mere risikovilje og løsere tøjler til for at slippe den sidste innovation løs hos Danfoss District Heating.

8. Quilts of Denmark

Quilts of Denmark er den anden virksomhed på den delte ottendeplads og er som de foregående virksomheder dygtige til at skabe fundamentale rammer for innovation. Man har en god fornemmelse for, hvad der skal til for at fremme innovation, men der mangler en innovationsstrategi, struktur og mere markedsorientering. På processerne er man også meget fint med, men ligger under gennemsnittet af de bedste. Quilts of Denmark er fint med på resultaterne – ikke mindst innovationsgraden i produkterne – men hvis resultaterne skal forbedres yderligere, skal organisationen innovationstunes endnu mere. Med andre ord skal Quilts trække blyantstregerne for innovationsprocessen op med tusch. Der skal også her "bare" 15% mere af det hele for at rykke op i innovationsserien.

10. inCaptiva (Dansk Web Bureau)

inCaptiva, tidligere Dansk Web Bureau, er nr. 10 i de regionale innovationsmesterskaber i Syddanmark og Sjælland. inCaptiva har formået at skabe gode innovationsrammer, som fremmer innovationsmulighederne. Dog mangler man en klar og kommunikeret innovationsstrategi, ligesom markedsorienteringen ikke er stærk sammenlignet med de bedste. Hvad angår innovationsprocesserne, står inCaptiva ligeledes med en stærk projektledelse, mens samarbejdet og topledelsens engagement kunne score højere. Samlet set har inCaptiva med andre ord en fin fornemmelse for innovation, og hvad der skal til – det, der skal til for, at inCaptiva kan rykke op i toppen af den regionale hitliste, er mest et spørgsmål om 15% mere af det hele.

Hovedstadsregionens innovationsmestre

Rang	Virksomhed	Resultat	Processer	Rammer
1	Oticon A/S	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
2	Coloplast A/S	😊😊	😊😊	😊😊😊😊
3	Danisco A/S	😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊
3	Rambøll Telecom	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
5	TrygVesta A/S	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
5	FOSS A/S	😊😊	😊😊	😊😊😊
7	Novozymes A/S	😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊
8	Artlab	😊😊😊	😊😊😊	😊😊
9	PBS A/S	😊😊	😊😊	😊😊
9	Rambøll Trafik og Infra.	😊😊😊	😊😊😊	😊😊

1. Oticon

Oticon er Hovedstadsregionens mest innovative virksomhed. Oticon viser styrke på næsten alle dimensioner, der er vigtige for innovation. Oticon har en stærk innovationskultur, hvor nysgerrighed, udforskning og satsninger er en del af hverdagens værdier og holdninger. Man er bevidst om, at ”innovation sker gennem mennesker, og ikke mellem dokumenter”. Derfor bliver kontakten og videndelingen mellem Oticons mennesker også hjulpet på vej alle steder i organisationen med en velgennemtænkt organisatorisk åbenhed og fleksibilitet. Det er typisk for Oticon, at der er personer fra alle relevante funktioner med i alle udviklingsgrupper, hvilket skaber holisme, stærke processer og er et udtryk for åbenhed. Oticon arbejder meget bevidst med læring og samarbejde. Videndeling og læring er en integreret del i arbejdsprocesserne for alle. Oticon har indrettet sig organisatorisk meget decentralt, men man er samtidig meget bevidst om behovet for struktur – fordi den rigtige balance mellem de to leverer den optimale fleksibilitet mellem det individuelle initiativ og den kollektive præstation. Det giver en bredt funderet innovation, som er drevet nedefra i organisationen. Oticon optimerer ikke kun den interne viden, men også den eksterne – der er et tæt samarbejde med universiteter, akustiske specialister og nøglekunder over hele verden. Resultatet er en innovation, der skaber større salg, større indtjening og større værdiansættelse af virksomheden. Et mønstereksempel på innovation.

2. Coloplast

Coloplast er Hovedstadsregionens næstmest innovative virksomhed. Coloplast henter topkarakterer på innovationsprocesser og ligger meget højt på rammebetingelser og leverer gode innovationsresultater. Coloplast arbejder særdeles bevidst og professionelt med innovationsledelse. Strategisk arbejder man meget målrettet med en omfattende strategiproces, der integrerer virksomhedsstrategi, kompetencer og innovation. Også på processerne er der som hos få styr på tingene hos Coloplast. Man har defineret en række professionelle og systematiske procedurer og arbejder endvidere meget bevidst med at adskille radikal innovation fra andre former for innovation. Kundeinddragelsen og markedsorienteringen er helt i top. Coloplast mangler blot at løfte resultaterne en smule mere – altså kapitaliseret deres store indsats.

3. Danisco

Danisco. Vi ser reklamen for os, hvor en kvinde ved et middagsselskab pludselig glemmer tid og sted og giver sig til at spise blomsterne på bordet, fordi hun som medarbejder i en ingredienskoncern selvfølgelig er nysgerrig efter at vide, hvordan de smager. Danisco fremstår og fremstiller sig selv som en virksomhed, der satser helhjertet på teknologisk innovation med mennesket som mediet. Det stærke fokus på teknologisk innovation sker dog på bekostning af en egentlig innovationsstrategi og en noget svag markedsorientering – det er egne kompetencer og viden, der dominerer. På den ofte vanskelige procesdel er Danisco fantastisk god, helt især når det handler om projektledelse, hvor Danisco ligger langt over toppen af benchmark. Men også her kan det knibe at få kunderne med i forløbet. Tilsvarende lever resultaterne ikke helt op til anstrengelserne. Men vi befinder os klart i landets eliteserie, og i forhold til de fleste andre deltagere er Danisco en topscorer også på resultater – bare ikke nok til at slå nr. 2 og nr. 1.

3. Rambøll Telecom

Rambøll Telecom får fine point på de fundamentale innovationsrammer. Man mangler ganske vist en strategi for innovation, og der er tilsyneladende et uforløst potentiale i at give medarbejderne mulighed for at arbejde endnu mere med innovative idéer. Men overordnet har Rambøll Telecom etableret gode rammer at arbejde i, og man er gode til at forudse kundernes kommende behov – bl.a. ved at man lytter meget til kunder og jævnligt holde møder, hvor markeds- og kundeudvikling diskuteres som eneste emne. På langt de fleste områder er Rambøll Telecom også godt med på innovationsprocesserne. Man gør det rigtige, blot ikke helt intensivt nok til at slå de allerbedste. Det er der råd for. Øvelse gør mester, som man siger.

5. FOSS

Foss får fine point på de fundamentale rammevilkår for innovation, selvom der mangler en klar innovationsstrategi. Risikoviljen kunne være noget højere og det eksterne samarbejde noget mere udpræget. På innovationsprocesserne ligger Foss meget fint til – man er konsistent god over en bred kam. En involveret topledelse og god projektledelse sammenlignet med de bedste imponerer særlig meget. Resultaterne af innovation er derfor gode, men der mangler en sidste indsats for at indfri det fulde potentiale. Foss kan få mere ud af sin indsats. Vi tror, der er mere end gode muligheder for at det kan lykkes uanset, hvor svære de sidste skridt ofte kan være at tage.

5. TrygVesta

TrygVesta får flotte point på de fundamentale innovationsrammer, hvor specielt evnen til at analysere markedet og arbejde bevidst med fremtidens forretningsbetingelser står tydeligt frem. Afledt af dette arbejde synes virksomheden at have en klar og tydelig forankring af koncernstrategien, men mangler et mere målrettet arbejde med at forankre innovationsstrategien. Den innovative proces ser ud til at være effektiv og godt forankret, ikke mindst i effektiv projektstyring og involvering af relevante både interne og eksterne interessenter i frembringelsen af innovationer. Generelt er TrygVesta en meget innovativ virksomhed, som har gode forudsætninger for at markere sig stærkere på innovation i fremtiden - ikke mindst, hvis de lykkedes med at højne innovationsgraden med øget fokus på mere radikale innovationer. Vi har set mange spændende innovative tiltag, og glæder os til at se, hvad de udmønter sig i!

7. Novozymes

Novozymes er født i innovation og er ikke overraskende en virksomhed, som gør det ledelsesmæssigt flot i forhold til innovation. Hovedproblemet – hvis man kan udtrykke det sådan – ser her ud til at være, at man er oppe imod de øvrige deltagere i hovedstadens top 10 liste, hvoraf nogle er endnu bedre. Novozymes gør det strålende, hvad angår rammevilkår for innovation med et par svagheder inden for markedsorientering og risikovillighed – typisk for virksomheder, der er præget af teknologisk innovation, og som er meget forskningstunge. På innovationsprocesser og innovationsresultater er Novozymes konsistent med gennemsnittet af de bedste. Der skal ikke meget til for løfte Novozymes til klassens absolutte top.

8. Artlab

Artlab er en spændende virksomhed. Man har gode fundamentale rammer for innovation og formår via medarbejdernes initiativ og kulturen at kompensere for en manglende innovationsstrategi. Artlabs akilleshæl er innovationsprocesserne, hvor man ikke helt lever op til de allerbedste i regionen. Det er en mangel, som er til at håndtere, og vi kan i den forbindelse kun sige: Hvad skal det ikke blive til den dag, Artlab får styr på processerne!

9. Rambøll Trafik & Infrastruktur

Rambøll Trafik & Infrastruktur er en af Hovedstadsregionens mest innovative virksomheder. Man får gode point på de fundamentale rammevilkår for innovation og håndteringen af innovationsprocesserne, og det leverer gode innovationsresultater. Når Rambøll ikke når endnu højere op på listen, skyldes det nogle svagheder på graden af innovationsstrategi, en noget lav risikovilje og begrænset markedsorientering. Men vi taler ikke om væsentlige svagheder – Rambøll har derfor gode muligheder for at rykke videre op på ranglisten over Hovedstadsregionens 10 bedste til innovation i de kommende år.

9. PBS

PBS er et fremragende eksempel på godt gammeldags håndværk. Udviklingen af nye ydelser ligger som en stabsfunktion hos PBS, indtil ydelserne er modne til at iværksættes. Herefter overleveres de til en fast forankret udviklingsproces, hvor klare retningslinjer for udviklingsfaserne og dygtig projektledelse sikrer, at innovationerne føres til markedet. Virksomheden har nylig etableret en forretningsudviklingsfunktion, som arbejder bevidst på at skabe en fælles forståelse for innovation og placere innovation stærkere i virksomhedens strategi. Det vil kunne være med til at skabe stærkere innovationsresultater som er nøglen til en højere placering på ranglisten.

De små innovationsmestre (10-100 medarbejdere)

Rang	Virksomhed	Samlet niveau	Resultat	Processer	Rammer
1	@ventures	63	😊😊😊	😊😊😊😊😊	😊😊😊😊
1	Dansk Geo-servEx A/S	63	😊😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊😊
3	Artlab	62	😊😊😊	😊😊😊😊	😊😊😊
4	Quilts of Denmark A/S	60	😊😊😊	😊😊😊	😊😊😊😊
5	InCaptiva A/S	59	😊😊😊	😊😊😊	😊😊
6	Danfoss Electronic Refrigeration Controls	58	😊😊	😊😊😊	😊😊😊
7	NKT Photonics	57	😊😊😊😊	😊😊	😊😊😊
8	Vækstfonden	56	😊😊	😊😊😊	😊😊
9	Rice A/S	55	😊😊	😊😊	😊😊😊
10	Bilbasen ApS	54	😊😊😊😊	😊😊	😊😊

1. @ventures, Århus Købmandsskole

@ventures er en spændende og meget dynamisk virksomhed med en meget høj vækstrate og har måske som resultat deraf endnu ikke nået til det punkt, hvor en bevidst innovationsstrategi er i fokus - for det går jo meget godt alligevel. På rammesiden styrkes innovationerne af en høj grad af både internt og eksternt samarbejde og en god evne til at arbejde med læring af innovationsinitiativerne. Innovationsprocessen bæres således igennem af en stærk kultur, hvor ildsjæle sikrer innovationernes udvikling. Innovationsprocessen hos @ventures er godt forankret med både topledelsens involvering og solid projektledelse som forudsætning for at nå i mål med innovationsprojekterne, så vi er sikre på at kommer til at se virksomheden fastholde sine flotte vækstrater, men også sin placering i Innovation Cup.

1. Dansk Geo-servEx

Virksomheden udmærker sig specielt ved en god score på innovationsprocessen, men det er på kulturen, at virksomheden skaber sin innovative resultater. Der er en høj grad af "familieånd", et stærkt internt netværk, som er med til at styrke videndeling, og som samtidig skaber en tryghed og virker ansporende på nye eksperimenter. Den stærke kultur følges op med metodisk arbejde med fremtidens markedsbetingelser, systematisk læring i innovationsprojekterne og et højt niveau af både internt og eksternt samarbejde i innovationsprojekterne. På resultatsiden ser vi ikke kun de gode resultater i markedet, men også en evne til at anvende den innovative kultur på forbedringer af egne processer og værktøjer, som sikrer, at virksomheden ikke kun er innovativ, men også effektiv. En værdig vinder af Innovation Cup for små virksomheder.

3. Artlab

Artlab er en spændende virksomhed. Man har gode fundamentale rammer for innovation og formår via medarbejdernes initiativ og kulturen at kompensere for en manglende innovationsstrategi. Artlab udmærker sig også som en af de få med en høj risikoprofil, vilje til at arbejde systematisk med læring og en høj grad af internt samarbejde som forudsætning for innovationsevnen.

Artlabs akilleshæl er innovationsprocesserne, men det er til at håndtere, og vi kan i den forbindelse kun sige: Hvad skal det ikke blive til, når Artlab får styr på processerne!

4. Quilts of Denmark

Quilts of Denmark er dygtige til at skabe fundamentale rammer for innovation. Virksomheden udmærker sig specielt ved sit metodiske fokus på, hvad der skal til for at klare sig i fremtiden, blandt andet med afsæt i et godt eksternt samarbejde omkring nye innovationer. Som i mange mindre virksomheder kan det dog knibe med en egentlig innovationsstrategi og styr på processerne, men det modvirkes af topledelsens tætte involvering i innovationsprocessen. På resultaterne er Quilts of Denmark fint med – ikke mindst hvad angår innovationsgraden i produkterne. Der skal ”bare” 15% mere af det hele for at rykke op i toppen.

5. inCaptiva (Dansk Web Bureau)

inCaptiva, tidligere Dansk Web Bureau, har med afsæt i en stærk og veldokumenteret projektledelse meget godt fat i den innovative proces. Procesværktøjer og strukturen er godt forankret og efterlader samtidig rum for improvisation. Virksomheden er dygtig til at involvere brugere i vurderingen af fremtidige innovationsprojekter og også løbende i den konkrete udviklingsproces. Rammerne for innovation, innovationskulturen, er godt på vej, og specielt det interne samarbejde og videndeling synes at give virksomheden et godt afsæt for fremtidens innovationer. Med lidt mere fokus på at etablere en godt forankret innovationsstrategi, vil vi helt sikkert se inCaptiva højere på ranglisten til næste år.

De offentlige innovationsmestre

Rang	Organisation	Samlet niveau	Resultat	Processer	Rammer
1	Handels- og IngeniørHøjskolen i Herning	71	☺☺☺	☺☺☺☺	☺☺☺
2	Patienthotellet Odense Universitetshospital	70	☺☺☺	☺☺☺	☺☺☺
3	KaosPiloterne	68	☺☺☺☺	☺☺☺	☺☺
4	Forskningscenter Risø	67	☺☺	☺☺	☺☺☺☺
5	Danmarks JordbrugsForskning	66	☺☺	☺☺☺	☺☺

1. Handels- og IngeniørHøjskolen i Herning

Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning er dette års mest innovative offentlige organisation. Det er en meget spændende organisation, der opfatter sig selv som Danmarks første ”Innoversitet” – det vil sige en organisation, som samler uddannelse, anvendt forskning og erhvervsfremme i én og samme organisation med henblik på i et tæt samspil med erhvervslivet at fremme innovation. Befriende derfor at Handels- og IngeniørHøjskolen selv mestrer innovationens kunst så fremragende. Skolen skaber især bemærkelsesværdige resultater på brugertilfredshed og image, mens der stadig er mere at hente på de interne processer. Den store styrke, skolen har, er ekstremt dedikerede medarbejdere og en meget engageret topledelse, som i fællesskab slipper innovationen løs på dynamisk og forbilledlig vis. Det skaber fremragende resultater, selvom man ikke arbejder efter meget strukturerede systemer eller systematisk deler viden. Hvad kan dog en systematisering ikke føre til? Under alle omstændigheder har vi her et forbillede, som andre skoler landet over gør klogt i at nærstudere til glæde og gavn for sig selv og samfundet.

2. Patienthotellet Odense Universitetshospital

Patienthotellet Odense Universitetshospital er en yderst professionelt organiseret innovationsmaskine. Det er måske en pudsig betegnelse for et patienthospital, men ikke desto mindre har vi her en organisation, der i den grad er velgennemtænkt i etableringen af innovationsrammer såvel som innovationsprocesser, at den nærmeste association er en velsmurt innovationsmaskine. Som få har Patienthotellet evnet at formulere og kommunikere en klar innovationsstrategi, som skaber den tydelige strukturelle ramme omkring medarbejdernes kreativitet og nytænkning. Det giver sig til udtryk i bemærkelsesværdige resultater på interne processer og brugertilfredshed. Det eneste svage punkt på resultatskalaen er sådan set imageeffekten – man har ikke høstet det imagepotentiale, patienthotellet har. En mangel som placeringen i Innovation Cup måske kan være med til at rette op på.

3. KaosPiloterne

KaosPiloterne er – sit brand tro – en utraditionel organisation, hvor den individuelle læring er i centrum og en af de bærende værdier er at finde nye måder at skabe den læring på. Derfor fremstår KaosPiloterne da også som en organisation, der ikke har en meget stærk struktur og strategi for sin udvikling, men utroligt stærke værdier og holdninger der styrer den enkeltes indsats. Ingen tvivl om, at alle i organisationen ånder nytænkning og innovation. De fælles processer fremstår noget svage i den stærkt individualiserede organisation. Men at KaosPiloternes model virker, det skinner tydeligt igennem på de flotte resultater. Ingen tvivl om, at vi der her har en organisation, som absolut er et studie værd i innovationens kultur.

4. Forskningscenter Risø

Forskningscenter Risø er ikke blot pr. definition en leverandør af innovation til Danmark, men også en frontløber som innovationsorganisation. Risø har imponerende resultater på den teknologiske fornyelse og fornyelsesgraden i markedet, hvilket vidner om, at kerneopgaven bliver løst med succes – man frembringer opfindelser. Desværre finder ikke alle fornyelser en tilfreds bruger på markedspladsen, hvilket trækker ned i innovationsresultaterne. Der er imidlertid grund til at fremhæve Risøs eksemplariske arbejde, hvad angår etablering af rammer for innovation især den meget professionelle indsats omkring formulering og implementering af innovationsstrategi – en indsats, som scorer langt over top benchmark og får de højeste point blandt de offentlige organisationer. Et eksempel til efterfølgelse for andre.

5. Danmarks JordbrugsForskning

Danmarks JordbrugsForskning er en af de offentlige organisationer, der i stigende grad skal agere på markedsvilkår og kommercialisere sine ydelser for at sikre sit økonomiske fundament. Det gør innovationsevnen vigtig. Heldigvis har Danmarks JordbrugsForskning godt fat på innovationen. De innovative rammer er på plads med en præcis delstrategi om innovation, som tager afsæt i omverdensanalyser og omsætter viden om fremtidige behov til fornyelser. De eksterne interessenter bliver brugt som både opdragsgivere og centrale samarbejdspartnere. Innovationsprocessen er godt forankret og styrkes blandt andet via topledelsens fokus. Der er ikke mindst et klart fokus på bevidst innovation, og hvordan succeserne kan gentages igen og igen, hvilket er hele forudsætningen for at konkurrere på nytænkning. Vi har her en inspirationskilde til mange andre offentlige organisationer.

Bilag B

Projekt Innovation Cup

Innovation Cup er en konkurrence, som er lanceret af de regionale innovationsråd under Det Nationale Innovationsråd i et samarbejde mellem Huset Mandag Morgen, Center for Ledelse og Strategy Lab på Handelshøjskolen i Århus, Graz University, Penta Strategy, Danske Regioner samt IDA og DI.

Arbejdet på Innovation Cup gik i gang for to år siden, i marts 2004. Internationale forskere og danske virksomhedsledere har bidraget til at udvikle metoden bag Innovation Cup – Innovationens Syv Cirkler – som kortlægger innovationsevnen på baggrund af flere hundrede målepunkter i de enkelte organisationer

Innovation Cup er en konkurrence uden et dommerpanel – vinderne bliver udvalgt på baggrund af målinger og assessorevalueringer. Disse data bliver verificerede af et Assessment Board, som består af Mikael Lindholm, Anders Drejer, Sören Salomo, Wenche Strømsnes og Henrik Larsen. Selve Innovation Cup konkurrencen bliver ledet af en styregruppe, som tæller repræsentanter fra Innovation Cups partnere, herunder IDA, DI, Danske Regioner, Ingeniøren, Erhvervsbladet og Mandag Morgen.

Følgende nøglepersoner har været drivkraften bag Innovation Cup:

Mikael R. Lindholm er initiativtager til Innovation Cup. Han er udviklingsdirektør og redaktør i Huset Mandag Morgen, tidligere chefredaktør for Berlingske Nyhedsmagasin. Han har i mange år arbejdet med innovation og innovationsledelse. I 2000 tog han initiativ til at etablere Innovations Forum, et netværk for innovationsinteresserede fra erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner og offentlige myndigheder. Innovations Forum udviklede Det Danske Innovationsbarometer, der målte kvaliteten af innovationsrammerne i Danmark. I 2004 udgav han debatbogen "Slip innovationen løs", som kortlagde behovet for en samlet innovationsstrategi for Danmark. I forlængelse af bogen etablerede han et projekt med internationale forskere og danske erhvervsledere, der udviklede en model for innovationsledelse – Seven Circles of Innovation – som blev det metodiske grundlag for konkurrencen Innovation Cup – Danmarks mest innovative virksomheder. Han er medlem af Innovationsrådets strategigruppe, pennefører på Innovationsrådets årsrapporter og medlem af arbejdsgruppen for Innovation Governance, der formulerer et sæt anbefalinger for god innovationsledelse.

Sören Salomo is a professor at the Institute for Technology and Innovation Management of Graz University, Austria. He has been associate professor at the Technical University Berlin and visiting professor at Rensselaer Polytechnic Institute, Lally School of Management and Technology, NY, USA. He has been senior researcher and project manager since December 2000 in a research project on management of radical innovation projects (InnovationCompass), which was partly funded by McKinsey & Comp. and VDI, the German Society of Professional Engineers. Since 2002 he is part of a North American/German research team investigating critical determinants of multinational R&D-efforts. From 1996 to 2000 he was research assistant at the Institute for Innovation and Technology Management at the Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. He received his "Diplom-Kaufmann" (best of his year) and his doctoral degree at the University of Kiel. In 2000 he received the Esche-Schumann-Commichau Foundation award for outstanding research. Dr. Salomo is a member of the Technology and Innovation Management Division of both the Association of University Professors of Management and the Academy of Management. He is also a member of the expert commission on corporate rating principles of the German Society of Investment Analysis and Asset Management (DVFA). He has practical work experience both in German and international banks and oil companies (upstream)

and has worked as a consultant for several companies in areas like corporate analysis and innovation management.

Wenche Strømsnes er direktør og direktionsmedlem i Center for Ledelse, der har været den centrale aktør i udviklingen af Seven Circles of Innovation. Wenche er uddannet cand.merc.aud., suppleret med en forskeruddannelse ved Handelshøjskolen i Århus. Tidligere har Wenche bl.a. været management konsulent hos DOR, adjunkt på Handelshøjskolen i Århus og økonom hos Realkredit Danmark. Som rådgiver arbejder Wenche Strømsnes med at bistå Center for Ledelses medlemmer i forbindelse med virksomhedsudvikling med afsæt i ledelsesmodeller som f.eks. Excellence modellen og Seven Circles of Innovation. Rådgivningen omfatter opgaver inden for strategi- og innovationsudvikling, design og implementering af ledelsesmodeller, organisationsudvikling og forandring med videre. Wenche Strømsnes er Past-Rotarypræsident, og har bl.a. bidraget som forfatter og medforfatter til følgende udgivelser: "Anvendelse og valg af ledelsesmodeller illustreret ved Grundfos A/S, Virksomhedsmodellens samspil - nogle metateoretiske overvejelser", "The promotion and implementation of Knowledge Management - a Danish contribution".

Anders Drejer er professor i strategi og forretningsudvikling ved Handelshøjskolen i Århus og har en ph.d. i forretningsstrategi og kompetenceudvikling fra Aalborg Universitet. Ud over den obligatoriske internationale forskningspublikation er Anders Drejer meget engageret i praktisk formidling og aktionsforskning. Han er fast kronikør ved Jyllands-Posten og Civiløkonomen og bidrager flittig til den offentlige debat om god ledelse og god forskning. Anders Drejer har udgivet en række bøger på dansk, rettet mod ledere og praksis. Desuden anvendes Anders Drejer ofte som foredragsholder, sparringspartner eller bestyrelsesmedlem i danske virksomheder med fokus på forretningsudvikling og strategi.

Henrik Lau Larsen er partner i strategikonsulentvirksomheden Penta Strategy og en af de primære kræfter bag udviklingen af innovationsledelsesmodellen til "Innovationens syv cirkler", metoden bag målingen af virksomhedernes innovationsevne. Henrik Lau Larsen har en teoretisk og praktisk erfaring inden for innovationsledelse, strategi- og forretningsudvikling som er opnået gennem sit arbejde for flere af Danmarks største virksomheder som Superfos, Deloitte, Danisco og BASF. Han har tillige medvirket ved flere opstartsvirksomheder under og efter dotcom bølgen. Siden 2001 har Henrik Lau Larsen arbejdet som managementkonsulent primært med strategi- og forretningsudvikling samt projektledelse.