

TÆNKER  
DIN VIRK-  
SOMHED  
NYT?

Innovation

**Nykredit**

## Kort om analysen

Ejerledeanalysen, som vi refererer til i dette hæfte, gennemføres årligt blandt ca. 1000 danske ejerledere. Ejerledere er i denne sammenhæng defineret som "en person, der både ejer og leder en virksomhed".

Analysen har været gennemført siden 2007 og er udviklet i tæt samarbejde med forsker og professor Mette Neville fra Aarhus Universitet, og den gennemføres af Rambøll.

Nykredits overordnede formål med analysen er at indsamle viden om ejerledersegmentet, for derved at få indsigt i deres holdning til forskellige emner, og i hvilke udfordringer de står over for i deres hverdag.

Fokus i analysen 2011 har været rettet mod to hovedemner, nemlig bestyrelse og innovation. Dette hæfte, som er udarbejdet i samarbejde med Tove Brink, Ph.D. i innovation ved Syddansk Universitet, omhandler emnet Innovation. Har du interesse i at læse mere om Bestyrelser er du velkommen til at rekvirere hæftet herom hos os.



# Tænk din virksomhed nyt?

Innovation er helt afgørende for virksomheders konkurrenceevne og i sidste ende deres evne til at overleve. Ikke mindst for virksomheder i Danmark, hvor lønomkostningerne er væsentlig højere end i mange andre lande, er det utrolig vigtigt, at de er i stand til at konkurrere på andre parametre.

Tidligere kunne Danmark konkurrere prismæssigt med resten af verden, det kan vi ikke længere. Produktion er i dag langt billigere i mange andre lande, og kvaliteten forbedres løbende. Samtidig er hastigheden, hvormed nye produkter kommer på markedet forøget dramatisk. Det gælder inden for alle brancher. En af mulighederne for danske virksomheder er derfor at konkurrere på udvikling af nye og bedre produkter.

Mængden af ny viden, nye idéer og nye løsninger vokser i et historisk tempo og i et omfang, der skaber et vedvarende pres på alle for at udvikle og nytænke bedre og hurtigere. Skal vi bevare arbejdspladser i Danmark, må vi være langt fremme og for

at være det er vi nødt til at professionalisere vores måde at arbejde med innovation.

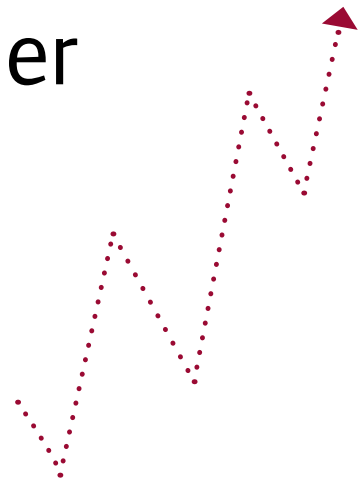
Derfor vil vi i Nykredit gerne sætte fokus på innovation og med dette hæfte give lidt inspiration til, hvilke muligheder du blandt andet har for at arbejde mere med innovation i din virksomhed. Vinklerne i hæftet tager udgangspunkt i vores årlige analyse blandt ejerledere, hvor vi har spurgt ind til dels deres syn på innovation og dels hvorvidt de arbejder målrettet med innovation i deres virksomhed.

*På [nykredit.dk/erhverv](http://nykredit.dk/erhverv) kan du finde yderligere information og svar på mange spørgsmål...*

*... og ellers er du altid velkommen til at kontakte os.*



# Nytænkende virksomheder skaber mere vækst



Hvordan kan vi lave om på vores produkter, så de bliver bare lidt bedre end konkurrenternes? Hvilke markeder skal vi have prøvet af næste gang? Kan vi bytte rundt på nogle arbejds gange for at blive mere effektive?

Virksomhedsejere der konstant stiller sig selv den type spørgsmål og indfører nye tiltag, har generelt større chance for at skabe vækst.

Så hurtigt som forretningsmodeller og alting ændrer sig i samfundet, så bliver intervallerne for, hvor hurtigt virksomheder skal komme med noget nyt stadig kortere. Konkurrenterne står og venter

lige rundt om hjørnet. Det er derfor af afgørende betydning for den enkelte virksomheds konkurrenceevne, at den formår at tænke nyt.

Men de fleste af os får ikke bare en god idé dumpende ned fra oven, vi skal oftest have inspiration til at kunne se tingene i nyt perspektiv. Erfaringer viser at innovation bedst opstår, når man arbejder

systematisk og samtidig nytænkende med at fremme idéudvikling og gennemførelse. De bedste resultater ses blandt dem som formår at sætte innovationsprocesserne i system og være bevidste om, hvilke nye kilder man kan trække på, hvis man f.eks. ønsker at udvikle sin produktportefølje eller sine arbejds gange.

## Gammel vin på nye flasker

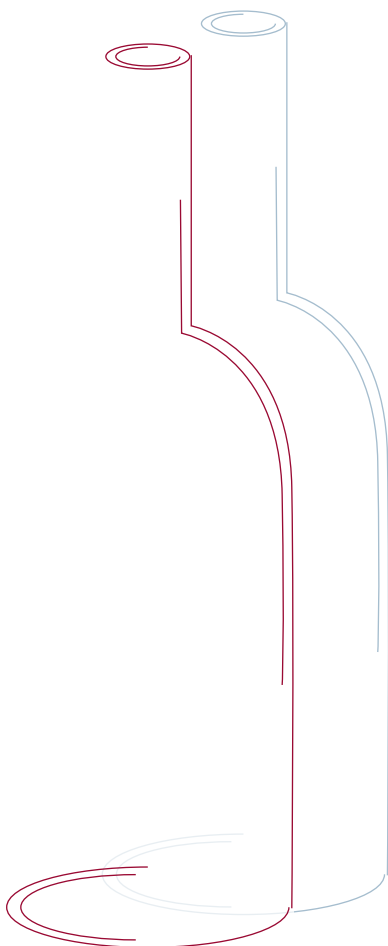
Mange innovationer opstår via en kombination af eksisterende idéer og/eller teknologi, brugt i en ny sammenhæng. Eksisterende viden er dermed på den ene side med til at fastholde vores tanker i bestemte baner, og kan samtidig være en kilde til nytænkning, blot man kombinerer den eksisterende viden på nye måder.

Den skarpe innovatør kan skyde mange genveje ved at bygge bro mellem brancher, og overføre allerede eksisterende viden og teknologi til en ny kontekst – som da Henry Ford udviklede samlebåndsproduktion til bilindustrien ved at overføre en allerede eksisterende produktionsproces fra slagterierne. Filosofien er, at man drager nytte af den viden, som findes uden for virksomheden, uden at sætte virksomhedens konkurrenceposition over styr.

Mange gange kan også det at ændre lidt i organiseringen af virksomheden være med til at skabe helt nye muligheder. Man kan f.eks. indføre nye værdikæ-

der, ændre strukturer og ansvarsfordelingen i virksomheden, ligesom man kan beslutte tingene i en ny rækkefølge, eller måske ligefrem indføre en mere projekt-opdelt organisering. Den rigtige organisering kan indimellem skabe mirakler.

”Mange små og mellemstore virksomheder bruger ofte rigtig mange timer på at drive deres forretning, men alligevel står resultatet ikke altid mål med indsatsen. Det kan skyldes, at ledelsen ikke kan have lige meget fokus på alle nødvendige opgaver, og da forandringerne kommer hurtigt kan det derfor være svært at være på forkant. Pludselig er det, der gav succes sidste år måske ikke længere nok til at skabe overskud i indeværende år. En organisering, hvor man hele tiden er opmærksom på, at have let adgang til viden og ressourcer, og undgår at personer bliver flaskehalse kan gøre hele forskellen”, siger Tove Brink, Ph.D. i innovation ved Syddansk Universitet.



# Nykredits Ejerlederaanalyse viser...

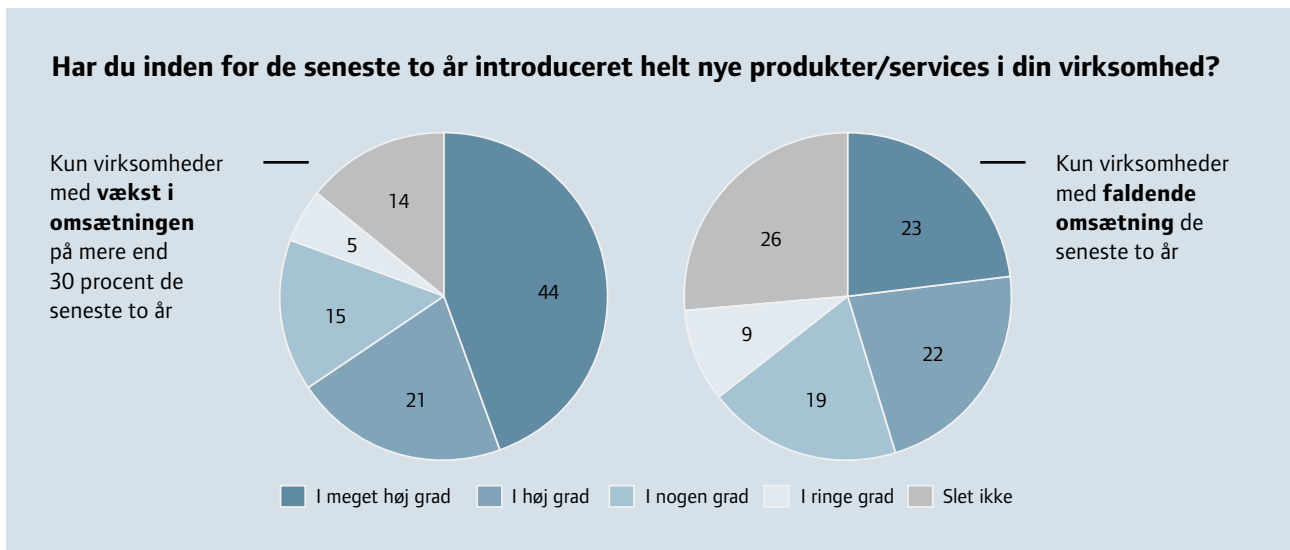
... at virksomheder der har fokus på at skabe nye produkter, indføre nye arbejdsgange og på andre måder være nytænkende, generelt oplever størst vækst. Det er én af konklusionerne i analysen fra 2011.

Hvis man ser på gruppen af virksomheder, der har haft vækst i omsætningen

på mere end 30 procent i løbet af de sidste to år, så svarer to tredjedele (65 procent), at de i meget høj eller høj grad har introduceret helt nye produkter eller services i de sidste to år.

Det er en klar overvægt i forhold til den gruppe af virksomheder der, med faldende omsætning, ligger i bunden af

vækstskaalen. Her har under halvdelen (45 procent) i meget høj eller høj grad introduceret helt nye produkter eller services, mens cirka en tredjedel slet ikke eller i ringe grad har indført nye produkter eller services i de sidste to år.



## Innovation er mange ting



Innovation kræver altså ikke nødvendigvis en forsknings- og udviklingsafdeling eller at man gennemfører store investeringer. Faktisk arbejder mange ejerledede virksomheder allerede med innovation i det daglige ved løbende at forbedre produkter og processer.

Innovation betyder i al sin enkelthed: Værditilvækst gennem nye idéer. Dermed også sagt, at innovation kan være mange ting, da man jo kan få nye idéer på mange fronter. Groft sagt kan man opdele

innovation i nedenstående hovedområder:

- Produktudvikling
- Procesudvikling/metodeudvikling
- Markedsudvikling
- Ressourceudvikling
- Organisationsudvikling

Innovation kan altså opstå i form af nye produkter, nye processer/fremstillingsmåder, nye markeder, nye ressourcer og ny organisering af virksomheden, og forskellige kombinationer af disse. En ny produkt-

*Innovation betyder i al sin enkelthed: Værditilvækst gennem nye idéer.*

*Men det er ikke nok blot at få en ny idé...*

idé kan indeholde flere af innovationsområderne, f.eks. kan en ny produkt-idé medføre nye processer og at produktet kan sælges på nye markeder ved hjælp af andre ressourcer og etablering af en ny afdeling,

der er fokuseret omkring det nye produkt. Men en ny produkt-idé kan også "bare" være en ny produkt-idé, der ikke medfører andre innovationsområder.

Men det er ikke nok blot at få en ny idé. Idéen skal også kunne omsættes til værdi for virksomheden, for at der er tale om innovation. Det stiller bl.a. krav til sammenhænge i virksomheden, det er nemlig ikke kun kreativiteten, men også samarbejdet der skal dyrkes for at en ny idé kan blive til en succes. Formår virksomheden ikke at omsætte den nye idé til handling koster det blot penge

og ressourcer, - værditilvæksten udebliver.

Innovationen kan starte hvor som helst i de før omtalte innovationsområder, og det er ikke kun nye produkter og processer/fremstilling, der kan medføre værditilvækst. Det kan nye markeder, nye ressourcer og ny organisering også sagtens.

Nye markeder kan være lande- og brancheopdelt, og det at sælge eksisterende produkter i nye markeder (måske med små tilpasninger) kan ofte give betydelig værditilvækst.

Ligeså kan tilførsel af nye ressourcer, f.eks. ved at ansæt-

te nye medarbejdere, med gode relationer til bestemte kundegrupper eller med viden om kunders anvendelse af virksomhedens produkter, medføre øget salg, forbedret produktion/service og værditilvækst.

Ændring af organisering, f.eks. at knytte salgs- og produktionsafdelinger tættere til specifikke forretningsområder eller kunder kan give adgang til ny viden og skabe ressourceudvikling, samt forbedre samarbejdet i virksomheden og derved skabes værditilvækst.

## Veje til innovation

Der kan være mange forskellige kilder til at opnå innovation. En af de mest anvendte i de ejerledede virksomheder, der har deltaget i analysen, er at efterspørge gode idéer fra medarbejderne, men der kan også være andre. Hovedsagen er, at det ikke behøver være kompliceret at øge innovationsniveauet i sin virksomhed.

### De mest anvendte kilder til innovation er:

- Eksterne netværk
- Tværfaglighed
- Kunderne
- Forskning



## Eksterne netværk

Hvis de gode idéer ikke opstår i selve virksomheden, så gør de det måske i samspillet med aktører udefra. Så det kan være en god idé at virksomhederne går på besøg hos hinanden, går i netværksgrupper og måske endda også udveksler medarbejdere.

Overordnet set viser erfaringer, at det er helt afgørende at få tilført kompetencer udefra i arbejdet med at skabe innovation, og dermed vækst. Vi kan se at når man får adgang til ressourcer udefra, uanset om det er i form af netværk, at man ansætter en ingeniør eller at man får ledelseskompetencer ind i sin bestyrelse, så løfter det også innovationen, siger Tove Brink.



## Jytte Kruse, Vadehavsageriet

[www.vadehavsageriet.dk](http://www.vadehavsageriet.dk)



*Jeg bestemmer fortsat selv, men jeg har nu adgang til at drøfte mine udfordringer med andre – og det giver bedre og mere givtige løsninger.”*

*”Før sad jeg altid selv med mange opgaver, som ikke lige lå inden for mit kompetenceområde, f.eks. markedsføring – og som jeg derfor brugte rigtig lang tid på.*

*Nu har jeg fået oparbejdet et godt netværk, blandt andet med nogle udvalgte samarbejdspartnere, som jeg kan ringe til og*

*få inspiration og hjælp hos, når jeg sidder med en konkret udfordring. Det betyder at opgaverne nu tager langt mindre af min tid, og giver et langt bedre resultat. Det er fantastisk. Vi har siden da fordoblet vores omsætning og vores indtjening er røget så meget i vejret, at vi nu skal til at bygge til.*

*Vi har også forbedret vores samarbejde internt, så vi nu får anvendt hinandens kompetencer intensivt i forretningsmæssig henseende. Det har medført innovation hele vejen rundt, og det er blevet meget sjovere at drive virksomhed.*

*Og hvad har det kostet mig? Nogle netværksaktiviteter over et halvt års tid, hvor jeg engagerede mig i forløbene.*

*Det fik mig til at se min virksomhed på en ny måde og resultaterne begyndte at komme gennem afprøvning af nye ting. Jeg lærte, at jeg kan få god sparring mange steder. Jeg bestemmer fortsat selv, men jeg har nu adgang til at drøfte mine udfordringer med andre – og det giver bedre og mere givtige løsninger.”*

Netværk og omorganisering har for ejerlederen her været springbrættet til at komme videre med sin virksomhed, og har medført enorm vækst. Det er ofte tilfældet, at ændring af organiseringen sætter andre innovationsformer i gang i virksomheden, siger Tove Brink og fortsætter, de fleste virksomhedsledere har derfor mulighed for at skabe innovation, også selvom de ikke har et stort budget til forskning og udvikling.

Eksemplet her viser også

- at en tværfaglig tilgang, hvor man spørger andre til råds, der har større viden om specifikke funktioner, f.eks. som her markedsføring, fremmer innovationen.
- at også brugerne naturligt kan indgå i netværk, som det er tilfældet her og bidrage til, at virksomhedslederen får langt flere informationer om brugernes situation og anvendelse af virksomhedens produkter/services.
- at forskning ikke behøver at være noget, som man udelukkende arbejder med internt.



Jytte Kruse fra Vadehavsageriet.

Universiteter arbejder med formidling af den nyeste efterprøvede viden via konkrete efteruddannelsesforløb. Her kan ejerledere/ansatte deltage og både få ny viden og udbygge netværket med andre deltagere. Derudover

arbejder universiteter også direkte med forskning i konkrete virksomheder, hvor viden udvikles gennem aktionslæring til gavn for den pågældende virksomhed.

# Innovationsledelse

Vellykket innovation ses oftest i virksomheder, der ikke er styret af kreative personligheder og en konstant strøm af idéer. Den fremgangsmåde kan måske virke, men det er ikke den måde, flertallet går til opgaven på.

De mest innovative virksomheder skaber en meget klar agenda for innovation og en solid struktur til at understøtte processen. De skaber stærke og motiverende værdier, der formår at involvere mange af medarbejderne i processen med at udvikle og implementere innovative idéer, afstemt med virksomhedens overordnede strategi.

Succesfuld innovation kommer ikke af sig selv. Som leder handler det derfor om kontinuerligt at medvirke til at udforme og facilitere rammerne og den systematik der skal til, for at alle medarbejderne har de bedste muligheder for at bidrage med deres innovative idéer og evner.

## Systematik og struktur

Innovation – det at få nye idéer og gennemføre dem succesrigt – kræver, som nævnt, høj grad af systematik og struktur. En måde at illustrere det på er via modellen til venstre fra bogen *Managing Innovation*, der anvendes til undervisning i innovationsledelse på bl.a. MBA studierne. Bogen er baseret på forskning og praktisk erfaringsopsamling, og bogens tre forfattere, Tidd, Bessant og Pavitt er ledende forskere inden for innovation.

Det modellen viser er, at forudsætningen for succesrig innovation er et kontinuerligt flow mellem de fire nøglefaktorer; Opsøge, Udvælge, Gennemføre og Lære.

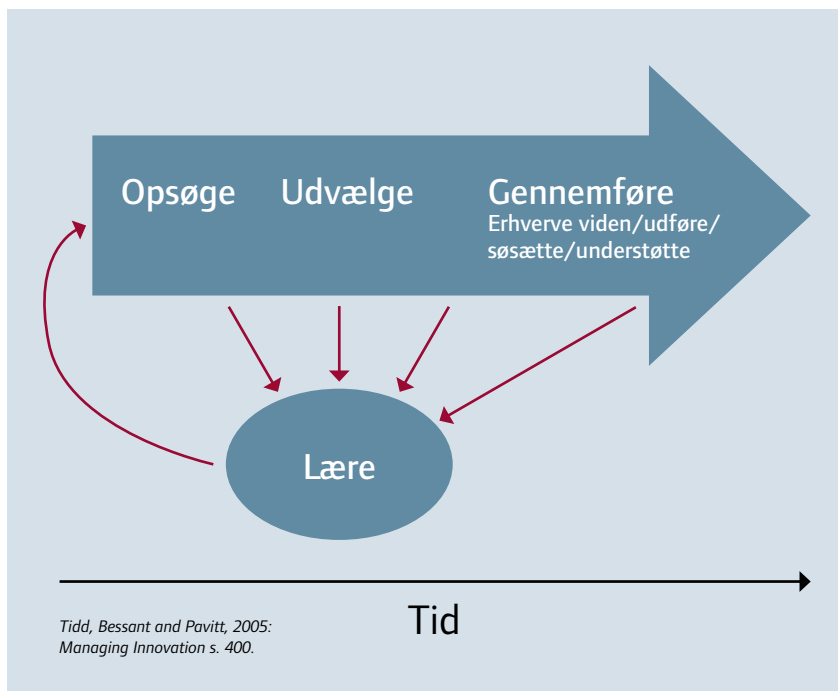
Første forudsætning er altså konstant at være opsøgende for nye muligheder.

Dernæst er det en forudsætning at man er i stand til at udvælge de bedste muligheder. Når nye idéer skal gennemføres er aktiviteterne forbundet hermed typisk fremmede for virksomheden og risikoen for at noget kan gå galt større end ved vante processer. Det er derfor vigtigt at kunne identificere de idéer, hvor muligheden for succes er størst.

Herefter skal idéerne gennemføres, og for at det kan lykkes skal den nødvendige viden være til stede, ligesom nødvendige tiltag, til understøttelse af de nye aktiviteter, skal søsættes.

Centralt for effekten af ovenstående er, at man kontinuerligt opsamler læring og bruger denne viden til igen at opsøge, udvælge og gennemføre nye idéer. Sagt på en anden måde skal man skabe dynamiske kompetencer, hvor virksomhedens viden konstant udvikles, og hvor viden og fremgangsmåder som ikke længere er relevante aflæres. Derved skaber man de bedste forudsætninger for fortsat innovation og vækst.

## Model for innovations proces







## Rammerne skal være i orden

Når man arbejder med innovation skal man være opmærksom på et par typiske faldgruber der kan opstå. Den ene er at man risikerer at gennemføre en masse eksperimenter uden at opnå andet end ekstra omkostninger, og den anden er at man risikerer at ende i en sub-optimeringsfælde, hvor virksomheden ikke er fleksibel nok til at løse de udfordringer forretningen står overfor.

En Ph.D. fra 2011 skrevet af Tove Brink giver en model for, hvordan innovationsrammer kan opbygges, så den optimale kombination af udforskning (opsøgning) og

udnyttelse (udvælgelse) opstår, faldgruberne undgås og de bedste forudsætninger for innovation og værditilførsel skabes.

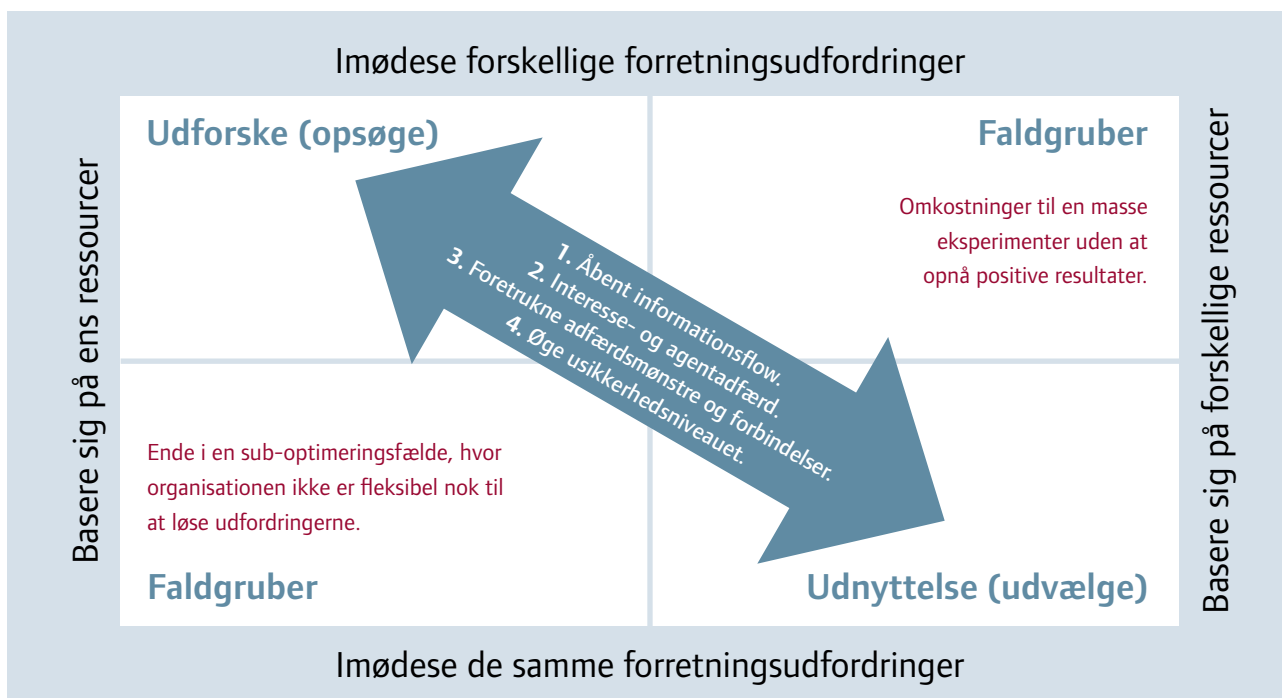
Figuren viser på den vandrette dimension yderpunkter i eksterne forretningsudfordringer og på den lodrette dimension yderpunkter for de ressourcer som virksomheden kan basere sine innovative løsninger på. Forretningsudfordringer kan ses som værende enten meget forskellige eller næsten ens. Ligeså kan virksomheden basere sine innovative løsninger på enten meget forskellige ressourcer og viden eller på næsten ens ressourcer med nogenlunde samme viden.

Det gælder, som nævnt, om at undgå faldgruberne i øverste højre firkant og i nederste venstre firkant, hvor både udfordringer og ressourcer er meget forskellige eller meget ens.

En kombination, hvor den ene del er forskellig og den anden del er ens giver den bedste innovation.

Kunsten i innovationsledelse er derfor at bevæge sig mellem øverste venstre firkant og nederste højre firkant, så man både kan udforske og udnytte, og derved kontinuerligt tilføre nyt liv til innovationen – vist med den blå pil i figuren.

## Den kombinerede innovationsramme



Forskning viser at man ved at understøtte nedenstående fire elementer skaber de bedste betingelser for sikre denne bevægelse:

1. Et **åbent og systematisk informationsflow** i virksomheden, hvor forretningsudfordringer drøftes og løsninger samt betydningen af disse fastholdes i åben dialog.
2. **Åbenhed omkring interesse- og agentadfærd.** Der sker en naturlig 'farvning' af synspunkter omkring innovationen i forhold til den funktion, man selv varetager. Derfor er det vigtigt at være bevidst og åben omkring de interessefællesskaber der er f.eks. i funktionssammenhænge (produktion, salg, etc.) og den indvirkning disse har på interesser og adfærd hos forskellige agenter i organisationen.
3. Anerkendelse af, at alle i organisationen har **foretrukne adfærdsmønstre**, der med fordel kan kombineres for at opnå det bedste resultat. Det samme gælder **foretrukne forbindelser** til eksterne og interne videns-personer, som også med fordel kan kombineres, for at udforske og udnytte den viden, som virksomheden derved har adgang til.
4. Et **øget usikkerhedsniveau** i organisationen. Det skal være tilladt, at gå ind i usikre udfordringer/projekter – også selv om disse fejler. Usikkerhed bør accepteres på højere niveauer, f.eks. ved at man i virksomheden har et givent finansielt sikkerhedsnet til rådighed. Dette vil tilføre positiv spænding og engagement så udfordringer løses og innovation gennemføres.

Tilpassede IT-systemer, så information er let tilgængeligt er naturligvis også en forudsætning for en optimal proces.



## Nykredits Ejerleaderanalyse viser også...

... at størstedelen af virksomhederne (72 procent) siger, at de i løbet af de sidste to år har udviklet virksomhedens netværk for at skabe innovation.

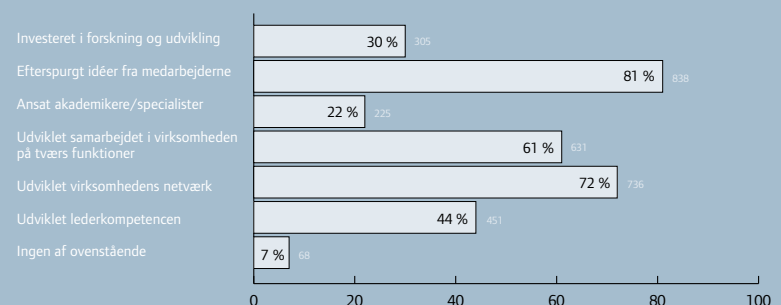
Hele otte ud af ti (81 procent) af virksomhederne i ejerleaderanalysen siger, at de efterspørger idéer fra medarbejderne.

Analysen viser, at mange ejerledede virksomheder arbejder med elementerne i god innovationsledelse. De henter især inspiration fra deres medarbejdere og hermed udnytter og opbygger de viden i organisationen. De er også i høj grad opsøgende gennem udvikling af virksomhedens netværk og får hermed de nye idéer og/eller adgang til nye ressourcer og viden. Yderligere ser det ud til, at opmærksomheden også er rettet mod udvikling af samarbejdet på tværs af funktioner, så in-

teresse- og agentadfærd kan afdækkes og sub-optimering formindskes. Udvikling af ledelseskompetencen ser ud til at være mindre i fokus

– under halvdelen har været aktive på dette område. De ejerledede virksomheder er således godt på vej, men der er plads til yderligere forbedringer.

### Hvad har du gjort for at skabe innovation i din virksomhed inden for de seneste to år?



## Vidste du at:

- Udvikling af produkter og services går stadig hurtigere. F.eks. tog det i 1990'erne ca. seks år at udvikle en bilmodel – nu kan det gøres på langt under to år.
- Størstedelen af Hewlett Packards produkter er mindre end et år gamle.
- Nye og bedre forretningsmodeller opstår hele tiden. Hos Wall-Mart (stor og succesrig amerikansk detail virksomhed) kommer 97% af produkterne aldrig på lager.
- Det alt afgørende i dag for virksomheder og lande er et konstant inflow af talenter og viden med nye angrebsvinkler på udfordringerne.
- Ipod teknologien er ca. 20 år gammel og opfundet i Tyskland ved Fraunhoff instituttet i Berlin. Det blev først en innovation da Apple tilføjede størrelse, design og funktionalitet til den eksisterende teknologi. Det er den menneskelige faktor, der gør forskellen og får innovation til at opstå.
- Du kan få støtte til at ansætte en akademiker, en såkaldt videnspilot i din virksomhed. Det kan eksempelvis være en ingeniør, der kan være med til at produktudvikle eller optimere processerne i din virksomhed.  
Læs mere på [www.fi.dk](http://www.fi.dk).

Kilde: Ridderstråle og Nordstrand:  
Funky Bussines, 1999, 2008 & 2011.



## Spørgsmål til refleksion

*Hvordan kan min virksomhed skabe værdi - til min familie, til mig selv og til andre i virksomheden?*

*Hvordan kan vi fremtidssikre virksomheden, så vi hele tiden er på forkant med udviklingen?*

*Hvordan kan vi bedst arbejde med "den gode idé"?*

*Hvordan kan vi gøre en forskel for samfundet?*

*Hvordan prioriterer vi indsatsområderne?*

## Danske opfindelser i 2011

- Den danske opfinder Jens Dall Bentzen vandt i løbet af 2011 en europæisk opfinderpris, fordi han har skabt en ovn til forbrænding af biomasse.
- En gruppe HTX-studerende opfandt en grilltang, der selv kan vurdere, om en bøf er gennemstegt.
- Virksomheden Genan har fundet en måde at genbruge gummi fra gamle bildæk i produktionen af nye – en opfindelse der har gjort virksomheden til enleverandør af genbrugsgummi til den italienske dækgigant, Pirelli.