

Kortsigtet profitoptimering er ikke længere en holdbar forretningsmodel – Finanskrisen er et nødråb om behov for nytænkning – Virksomheder, der forstår at møde disse behov, kommer styrket ud af krisen – Internationale innovationseksperter forudser, at krisen vil bringe innovation ind i en helt ny tidsalder

Finanskrisen kan blive en innovationsmotor

Forandring fryder

Krisen sætter alle under pres. Men det er blot en anden måde at sige, at man er åben for forandringer.

“JEG SER MULIGHEDER alle vegne...Og jeg opfordrer dig til at gøre det samme.” It-giganten Sun Microsystems’ topchef, Jonathan Schwartz, har svært ved at skjule sin begejstring for finanskrisen. I en e-mail til sine medarbejdere erklærer han, at krisen rummer en enorm mulighed for it-koncernen, der de senere år har lidt hårdt under dalende indtjening. “Det er nu, vi skal gribe muligheden for at få nyt fodfæste på markedet. Vores kunder vil komme under stort pres. Men det er blot en anden måde at sige, at de er åbne over for forandringer,” docerer Schwartz og opfordrer sine medarbejdere til at afkode, hvordan Sun bedst muligt hjælper kunderne gennem krisen: “Det rigtige spørgsmål til enhver kunde, du møder, er, ‘hvordan kan jeg hjælpe?’ Jeg lover jer, de vil have ideer til os, og vi vil ikke mangle ideer til dem.”

E-mailen blev i slutningen af september sendt ud til alle ledende medarbejdere i Sun, og nu har Schwartz lagt den ud på sin blog for at gøre den tilgængelig for alle.

Med den manøvre handler Suns topchef, ifølge Ugebrevets analyse af innovationsledelse i krisetider, lige efter bogen. Analysen, der er baseret på omfattende research og samtaler med en række af verdens fremmeste innovationstænker, viser, at den verserende finanskrisen rummer enorme muligheder for at skabe nye vækstplatforme. Men det kræver, at virksomhederne forstår at motivere medarbejderne til at bruge krisen som innovationsmotor.

“Topchefen skal selv være innovativ og både finansielt og følelsesmæssigt stille sig i spidsen for at afdække de nye markedspotentialer, som krisen giver,” siger Howard Lieberman, stifter og direktør for Silicon Valley Innovation Institute.

Han ser Jonathan Schwartz’ e-mail som et vigtigt signal til medarbejderne om, at kreativitet og nye ideer er helt nødvendige og vil blive taget alvorligt, selvom budgetterne er under pres.

Det er imidlertid ikke nogen enkel manøvre, Schwartz har kastet sig ud i. Man kan ikke vende krise til mulighed blot ved at peptalke medarbejderne til at tænke innovativt – det kræver hårdt arbejde og tålmodighed, og der udstedes ingen garantier for succes.

Særligt tre udfordringer skal overvindes:

- **FORSTÅ OG LÆR AF KRISEN.** For at kunne afdække krisens muligheder er det vigtigt at forstå, hvorfor krisen overhovedet opstod. Ud over kortsynethed og grådighed er årsagen i særlig grad mangel på gennemskuelighed i såvel forretningsprocesser som organisation, mener M.S. Krishnan, professor i forretningsstrategi og teknologi på University of Michigan: “Mange har organiseret sig i siloer og har ikke haft systemer på plads til at gennemskue og håndtere risici på tværs af virksomhedens afdelinger,” siger han. Når gennemskueligheden er skabt og krisens rødder analyseret, er det afgørende, at man lærer af sine fejl. I den forbindelse er det vigtigt, at innovationsprocessen ikke selv bliver en silo og parkeres i en R&D-afdeling.

- **INVOLVER MEDARBEJDERNE.** Det er topledelsens opgave at integrere innovation centralt i virksomhedens forretningsmodel. Men det er vigtigt at erkende, at de nødvendige forandringer ikke vil kunne føres ud i livet uden medarbejdernes medvirken. Ifølge it-

virksomheden Cisco Systems' tidligere topchef, Judy Estrin, er en af de største udfordringer for ledelsen at undgå, at krisen skaber frygt og utryghed blandt medarbejderne. "Det vil dræbe muligheden for at udtænke innovative løsninger," siger Estrin, der er aktuel med bogen "Closing the Innovation Gap". Hun foreslår, at medarbejderne informeres grundigt og ærligt om de udfordringer, krisen indebærer, og involveres tæt i at udtænke organisatoriske ændringer, der kan sikre virksomhedens fremtid.

- **TRÆK PÅ OMVERDENENS RESSOURCER.** Den enkelte virksomhed ligger sjældent inde med tilstrækkelig kapital, viden, ideer og kompetencer til at lave banebrydende innovation. Derfor bør den alliere sig med resourceinstitutioner i omverdenen. "Adgang til viden fra forskningsinstitutioner, underleverandører og andre virksomheder er helt nødvendigt," argumenterer Krishnan. Han er i øjeblikket aktuel med bogen "Innovationens nye tidsalder" sammen med nr. 1 på BusinessWeeks liste over verdens mest betydningsfulde businessstærkere, C. K. Prahalad. Hovedargumentet i bogen er netop, at innovation er produktet af et gennemskueligt og vidtforgrenet netværk, der rækker langt ud over virksomhedens egne grænser.

Nødvendigt wake up-call

Ifølge Ugebrevets kilder er finanskrisen et brutalt, men velkomment wake up-call, der kan trække virksomheder og organisationer verden over ud af deres innovationsdvale. Som Judy Estrin siger: "For at være helt ærlig, så havde Cisco et problem med innovation allerede før den økonomiske krise. Det er derfor, jeg skrev min bog."

Estrin peger på, at Cisco, som mange andre virksomheder, op gennem 90'erne og hen over årtusindeskiftet i stigende grad prioriterede inkrementel innovation – løbende produktforbedringer i småtingsklassen, som gav hurtig fortjeneste – frem for radikal innovation i form af teknologispring og helt nye løsninger.

"For mange virksomheder har fokuseret på hurtige resultater, der kan ses på bundlinjen 'dette år' eller muligvis allerede 'dette kvartal'. Det har ikke været prioriteret særligt højt at investere i fremtiden," uddyber hun.

Årsagen til det kortsigtede fokus har til dels været pres fra investorer som banker og kapitalfonde, der har krævet, at investeringer hurtigt giver "smæk for skillingen". Samtidig har de seneste års i øvrigt let tilgængelige kapital og den sprudlende globale vækst ifølge professor i innovation og partner i det norske innovationsselskab Innoco, Sjur Dagestad, lullet virksomhedernes kreativitet i søvn.

"Gode tider bliver for mange en sovepude. Det gør, at de føler sig mindre forpligtede på at forny sig," siger Dagestad. "I krisetider bliver fornyelse en nødvendighed og ikke længere en overskudshandling," understreger han.

Kriser er med andre ord en naturlig driver for radikal innovation. Men som Dagestad konstaterer, fører de også til en udskillellesproces, som vender op og ned på markedets styrkeforhold. "Det er nu, nye formuer dannes og gamle rinder ud," fastslår Dagestad.

Energikrisen i 70'erne er et klassisk eksempel på, at en krise stimulerer innovation. Den sprudlende danske cleantechindustri og Danmarks dominans på vindenergimarkedet er i vid udstrækning født af den krise

Krige er en anden type krise, der endnu mere dramatisk fremhæver nødvendigheden af forandringer og sætter gang i innovationen. F.eks. har den kolde krig og kapløbet mod månen kastet en lang række innovationer af sig, som også fuldstændigt har forandret verden i fredstid. Det gælder f.eks. internettet, som oprindeligt blev udviklet af det amerikanske forsvar for at sikre data og kommunikationsveje mod angreb og udfald.

Behov for kulturændring

Både Estrin og Krishnan argumenterer for, at virksomhedernes bedste svar på finanskrisen er at køre bæredygtighed i stilling som et mål for innovation. Og det kræver en kulturændring, er de enige om.

"Det største problem er, at det kommer til at tage tid, og at virksomhederne i dag ikke har tålmodighed nok. En af de væsentligste ting, krisen har lært os, er, at vi har behov for at stoppe op og tænke en smule mere," siger Estrin, der mener, at vi alt for længe har fokuseret på handel og marketing frem for på innovation og på at skabe noget radikalt nyt.

I sin bog opererer hun med fem kerneværdier, som er afgørende for at skabe et innovativt miljø, og som virksomhederne er nødt til at bringe i balance for at komme ud af den innovationsdvale, som krisen er et tegn på.

Ren og skær nødvendighed

I krisetider bliver fornyelse en nødvendighed og ikke længere en overskudshandling.

.....

Race to the moon

Historien viser, at globale kriser kan motivere til globale innovationskapløb.

Risikovillighed, sund fornuft, tålmodighed, tillid og åbenhed skal gøres til kerneværdier for virksomhedens forretningsmodeller.

“Vi kom i den her situation, fordi folk tog risici uden at stille de rette spørgsmål. Fordi der var en mangel på tålmodighed og tillid. Og fordi virksomheder og organisationer ikke havde den nødvendige åbenhed, så folk kunne forstå, hvilke risici de tog,” fastslår Estrin.

Men virksomhederne kan ikke løfte opgaven alene. Ifølge Estrin drives innovation af forskning i nye muligheder samt udvikling og anvendelse af løsninger. Fremtidens innovation kræver et tæt samspil mellem de tre miljøer, hvor virksomheder, forskningsinstitutioner og politikere sætter lederskab, investeringer, politik og uddannelse ind på at udvikle langsigtede løsninger. “Globale udfordringer som klimaforandringer, sundheds- og sikkerhedskrise bør være drivere for et nyt ‘race to the moon’, mener Estrin.

Krishnan argumenterer for, at virksomheder i det hele taget har behov for at indgå i vidtrækkende innovationsnetværk med andre virksomheder, forskningsinstitutioner m.m. for at mobilisere tilstrækkelig viden og ekspertise til i fremtiden at ramme den enkelte kundes behov.

“Tiden er løbet fra silotænkning. Kriser presser virksomhederne til at gøre mere med færre ressourcer. Det kræver, at man bliver bedre til at indgå i netværk og trække på ressourcer fra andre organisationer,” siger han.

I sin bog argumenterer Krishnan sammen med Prahalad for, at innovationsledelse generelt er på vej ind i en helt ny tidsalder, hvor virksomheder skal fokusere på én kundes individuelle behov ad gangen, selvom de måske betjener millionvis af forbrugere.

De to forskere har ligefrem sat fremtidens innovation på formel: $N = 1$ og $R = G$. Ligningerne symboliserer, at virksomhedernes udfordring er at opbygge et system, som kan afkode og opfylde den enkelte kundes ønsker ($N = 1$), men for at det kan lade sig gøre, er det nødvendigt at trække på et netværk af globale ressourcer ($R = G$).

“Ingen virksomhed er stor nok til at opfylde én kundes behov ad gangen. Fokus skal flyttes fra ressourceejerskab til ressourceadgang,” siger Krishnan. Det vil samtidig gøre virksomhederne mindre følsomme over for økonomiske kriser og krav om besparelser, end hvis innovationsprocesserne er samlet i en udviklingsafdeling, argumenterer han: “Problemet er, at mange i dag forbinder innovation med store investeringer og store projekter. Sådan ender det også

hurtigt, hvis man organiserer innovation i siloer. Derfor kan økonomisk krise føre til, at man skærer ned på sine innovationsaktiviteter. Det er den mekanisme, vi skal væk fra,” siger Krishnan.

Innovationsdrivere

I første omgang er alle Ugebrevets kilder dog enige om, at krisen på kort sigt vil få negativ indflydelse på innovation. Krisen sætter virksomhedernes budgetter under pres, og effektivitet kommer i højsædet. Og “innovation er per definition ineffektiv”, konstaterer innovationsforsker på CBS Serden Ozcan og henviser til, at radikale innovationer er et sjældent og ikke garanteret output af en innovationsproces.

Ozcan forudser derfor, at krisen umiddelbart vil betyde, at radikal innovation i endnu højere grad bliver tilsidesat til fordel for inkrementel innovation. Procesinnovation vil ligeledes blive prioriteret frem for produktinnovation for at nedbringe omkostningerne forbundet med virksomhedens processer.

På lidt længere sigt mener Ozcan imidlertid, at krisen vil sætte erhvervs- og samfundsmæssige processer i gang, som vil bidrage til at øge innovationen. Særligt tre forhold gør sig gældende:

- **NY LOVGIVNING.** Enhver stor krise har historisk resulteret i radikale ændringer af lovgivning og regulering, som igen har åbnet for nye innovationsplatforme og markedsmuligheder. F.eks. fik oliekrisen i slutningen af 70'erne den amerikanske kongres til at favorisere bioethanolproduktion. Det vækkede et slumrende bioethanolmiljø, og såvel forskere, farmere, maskinbyggere og bilindustri kastede sig over udvikling af teknologi til produktion og anvendelse af det alternative brændstof. I dag er bioethanol et højt prioriteret udviklingsområde og et boomen- de marked i USA.
- **NYE LEDERE.** En anden garanteret effekt af en stor krise er, at den vil rydde dramatisk ud i det eksisterende lag af betydningsfulde beslutningstagere inden for såvel erhvervs- livet som politik. Den ledelsesturnaround, vi har set omkring finansielle selskaber som Fannie Mae og Freddie Mac vil de kommende måneder forplante sig til en lang række virksomheder og institutioner. Et frisk hold af ledere står for at overtage vigtige nøglepositioner. Og de vil gøre det på en ny og

mere progressiv måde, mener Ozcan. “De nye ledere er ivrige efter at bevise deres værd, og i en krise er verden åben over for forandringer. Tænk blot på det amerikanske valg,” fremhæver Ozcan.

- **MERE ARBEJDSKRAFTMOBILITET.** Krisen rammer ikke alle brancher og geografiske regioner lige hårdt og lige hurtigt. Når virksomheder i en presset branche eller region begynder at skære i forsknings- og udviklingsbudgetterne, vil videnskabsfolk og ingeniører søge over i andre brancher eller regioner. Denne mobilitet kan være lamrende for de kriseramte områder, men den er yderst stimulerende for innovationen hos de industrier og regioner, der tager “de fortabte sjæle” til sig. Særligt mobiliteten mellem brancher åbner mulighed for helt nye innovationer, der er hybrider mellem forskellige fag- og brancheområder, som ellers ikke har for vane at samarbejde.

Finanskrisen bringer os med andre ord næsten automatisk over i en ny tidsalder for innovation. Det er ikke en udvikling, der vil ske fra dag

til dag. Og den vil heller ikke være en fordel for alle virksomheder. Men en intensiv og målrettet ledelsesindsats kan gøre skiftet til en fordel. Som Sjur Dagestad formulerer det: “Innovationsledelse i krisetider bliver som at sejle et skib i storm: med et fast greb om roret og med is i maven.”

Suns topchef, Jonathan Schwartz, ser ud til at have erkendt udfordringen. Og som han skriver i sin e-mail: “Jeg og mit lederteam ved, hvad der skal til. Vi har set det før, da den sidste boble [internetboblen i slut 90’erne, red.] sprang.”

Spørgsmålet er blot, om de også har lært af fejlene. Siden internetboblen brast, har Sun i praksis haft svært ved at leve op til investorer og andre stakeholderes forventning til vækst og indtjening.

MM

Bjarke Wiegand | bw@mm.dk

Hjerneflugt skaber nytænkning

Vidensarbejderes brancheskift åbner mulighed for helt nye tværgående innovationer.

Nyhedernes Tænketaank

Mandagmorgen PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Strategisk risikoleddelse 2009

Ugebrevet Mandag Morgen og PricewaterhouseCoopers gennemfører i november 2008 en undersøgelse, der tager pulsen på danske virksomheders strategiske risikostyring.

Undersøgelsen skal ses i lyset af den globale finanskrise og andre aktuelle begivenheder, der inden for de kommende år vil øge presset på den enkelte virksomheds evne til at håndtere forskellige typer risici.

Undersøgelsen foretages blandt Danmarks top 1000-virksomheder og henvender sig til den adm. direktør, økonomidirektør eller risk manager, der har indsigt i virksomhedens arbejde med strategisk risikoleddelse.

Hvis du er blandt denne målgruppe håber vi, at du vil bruge 10 minutter på at besvare et spørgeskema, der findes på www.pwc.dk/risk

Som deltager får du adgang til en højaktuel benchmark af, hvor din virksomhed befinder sig i forhold til den strategiske risikoleddelsesagenda, der i nær fremtid vil komme til at spille en betydelig rolle på direktion- og bestyrelsesniveau.

Du skal hverken opgive dit navn eller navnet på din virksomhed og forbliver dermed anonym. **Resultater fra undersøgelsen offentliggøres 29. januar 2009 i et tillæg til Ugebrevet Mandag Morgen.**