



VENT- ER PÅ STORM- EN

Bransjen er omtrent like nyskapende som i Frimurerlosjen, mener **innovasjonsprofessor Sjur Dagestad**. Han synes det er på tide med en skikkelig krise.

Vinden kommer i kast nede på Operataket, det brygger opp til uvær, og turistene flykter fra Oslos nye storattraksjon. Sjur Dagestad derimot, er ikke redd for en skvett vann og litt turbulens. Han har spasert over veien fra hotellet der han holdt foredrag om Blue Ocean Strategy på GKs store leverandørkonferanse. Han har akkurat sagt til forsamlingen at bransjen er preget av at man kopierer hverandre, også hverandres mangler. Han har samtykket i konserndirektør Jon Valen-Sendstads oppsummering av at nyskaping i bransjen de siste 30 år er begrenset til å omfatte høldekke og tårnkran. Han tar regi fra en hastig arbeidende fotograf som vil ha professoren festet på minnekortet før kameraet drukner i regn. Så viser han >>

FAKTA

PROFESSOR SJUR DAGESTAD

- Har jobbet 20 år med innovasjon i Norge.
- Maskiningeniør fra NTNU, der han i dag er professor i innovasjon. Er også tilknyttet Gjøvik Høgskole.
- Doktorgrad i turbulensmodellering.
- Tidligere innovasjonssjef i Tomra Systems ASA, Forsknings- og Utviklingsdirektør i Auragruppen og utviklingssjef i HTS.
- I dag daglig leder i Innoco, kaller seg gjerne paradigmemegler.
- Har drevet sølvgruvevirksomhet på Kongsberg.
- Som ansatt i TechnoConsult (nå NorConsult) vant han sammen med Tom Ødemark og Magne Bjørkhaug Reodorprisen for et tenningsystem for fakler på oljeplattform, som er solgt for 200 mill dollar.
- Samlet tidligere på veterankjøretøy, i dag på gamle filmfremvisere.
- Lager skulpturer av tre og lekebiler, de to siste er solgt til Led Zeppelins manager.
- Skulle egentlig bli geolog. Gjorde som tenåring et kjempesunn i en kraftverkstunnel, utstillingen finnes på Geologisk Museum.
- Har en flyvinge som bord på kontoret.

helt plutselig fingeren?

Det skal gå to uker før han forklarer hvorfor.

– Hva med å gjøre intervjuet mandag morgen klokken 08, på Gardermoen? Da har vi en drøy time før flyet mitt til Trondheim letter?

Sjur Dagestad svarer mobilen fra en annen flyplass, et annet sted i Norge, og blar seg gjennom avtaleboken mens han snakker. Som professor ved to utdanningssteder, Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) i Trondheim og Høgskolen i Gjøvik, og etterspurt foredragsholder i både privat og offentlig sektor, er en time på flyplassen et løsningsorientert forslag. Avtalen blir imidlertid et ettermiddagsmøte i kontorene til Innoco, bedriften han startet opp for fem år siden for å hjelpe etablerte bedrifter med nyskaping, og som i dag teller fire ansatte. Gründeren selv holder i snitt 100 foredrag i året, og det er altså på en innklemt kontordag, at han forklarer hvor den fingeren kom fra.

– Jeg slenger ofte litt med leppa, og har hatt suksess med det. Av og til må en røske til litt. Filosofen Arne Næss gjør det, med glimt i øyet. Har man det, kan man godt være litt provoserende.

Hva er det du vil si til bransjen da? At den er sementert?

– Det er lite turbulens, omrokering og ny konkurranse. Spillereglene ble gitt for lenge siden og innovasjonen uteblir.

Er det friskt blod som skal til?

– Nei, menneskene er flotte. Men bransjen trenger en krise for å kunne starte på nytt.

Omtrent som den krisen han selv opplevde og som førte til at han startet opp Innoco og ble en omreisende foredragsholder. For en dag han satt i bilen på vei hjem fra jobben som Innovasjonssjef i Tomra, mistet han synet. Han var

utslitt. Symmeldingen ble en vekker.

– Ikke faen, tenkte jeg. Jeg ville ikke sitte på sidelinjen i livet mitt, forklarer han. Dermed ble det i stedet egen bedrift og professorat ved to utdanningsinstitusjoner. Kort sagt, han synes han har drømmejobben i dag.

– Heldigvis mistet jeg synet, ja.

Tilbake til leverandørkonferansen og Blue Ocean Strategy, en filosofi som ble lansert for noen år siden av INSEAD-professorene W. Chan Kim og Renée Mauborgne, i forbindelse med at de utga boken med samme navn. Ifølge forfatterne finnes det to farvann en bedrift kan være i. Mest vanlig er rødt hav, som er det tradisjonelle markedet.

– Når man seiler på rødt hav, så krangler man med konkurrentene, kopierer hverandre, kjemper om de samme kundene med omtrent like midler, forklarer Sjur Dagestad.

– Havet er farget av blod.

Ikke nok med det, i rødt farvann kopierer man også hverandres feil og mangler. Og slik får bransjen, for eksempel ventilasjonsbransjen, en selvforsterkende effekt og blir sittende fast i rødt hav. I denne filosofien gjelder det å seile i blått hav.

– Blått hav, det er når bedriften har manøvrert seg i posisjon til å kunne konsentrere seg om egne ting, uten en krigsstrategi for å banke livet ut av konkurrentene. Fokuset ligger på egne kunder og egen nyskaping, sier Dagestad, som presenterte en rekke virksomheter som har inntatt farvann der markedskonkurransen ikke ødelegger for innovasjonen, som altså har funnet en forretningsmodell som gir alburom og penger i kassa.

Ta for eksempel den australske vinprodusenten Yellow Tail. De bestemte at suksesskriteriene for en ny vin ikke måtte defineres av tradisjo-



« Blått hav, det er når bedriften har manøvrert seg i posisjon til å kunne konsentrere seg om egne ting, uten en krigsstrategi for å banke livet ut av konkurrentene... »

nelle bransjekrav: Med andre ord hoppet de bukk over slike kjensgjerninger som at høy pris på en vinflaske ofte betyr høy prestisje, over lagringskvalitet og stort utvalg. Jålete faguttrykk ble forkastet – hvem bryr seg vel om vinstmakerne mener vinen har et hint av solbær og kamelsadel? Yellow Tail skulle være rimelig, lett å drikke og lett å velge. Fest og moro. Med dette konseptet klarte de i 2001 å selge 60 000 kasser Yellow Tail vin. I 2008 solgte de 8 millioner kasser.

– Blått hav, understreker Dagestad.

Eller Ryan Air. De ville begynne flygninger til og fra Norge. Men å betale for å lande på Oslo Lufthavn Gardermoen. Helt uaktuelt. Selskapet gikk derfor på jakt etter en flyplass som ville betale Ryan Air for å lande der. Og dessuten dele inntektene fra taxfree og transporttjenester. De fikk napp hos vesle Torp Fly-

plass, halvannen times kjøring sør for Oslo.

– Blått hav, repeterer Dagestad.

Et ferskt eksempel er iPhone, der produsenten Apple har knyttet seg opp mot én operatør i Norge – og tar seg betalt for deler av trafikken.

– En helt ny forretningsmodell, mens resten av bransjen satt fast i rødt hav!

Vinflasker, fly, mobiler... I Sjur Dagestads presentasjon kommer eksemplene i et bankende kjøp, og bildene flimrer raskt over lerretet. Men hva gjør den barmfagre blondinen her, i fanget på en gammel gubbe? Det er noe kjent?

– Til slutt Anna Nicole Smith-modellen: Kjøp sminke og finn en rik mann...

Det er ikke fritt for at det blir en del latter når professor Dagestad inntar podiet. Men så er da mannen også tidligere Grovis-Mester, en tittel han tilkjempet seg i studietiden etter å ha ser-

vert 38 grovkornede vitser på rad.

– Da måtte den argeste konkurrenten melde pass, bekrefter han.

Privat har han også vært toastmaster i ikke mindre enn 15 bryllup, væpnet til tennene med kjøreplan og vel forberedte innlegg, alltid med et humoristisk tilsnitt. Det føles naturlig å skape skøy, forteller han, for det har alltid vært sånn, at han er førstemann uti vannet og snøplogen i kameratflokket.

– Alt dette munner jo ut i foredragsholderen Sjur Dagestad, sier Sjur Dagestad. – Men jeg er ingen stand up-komiker. Jeg vil at kundene mine skal oppleve at foredragene har nytteverdi, at de får mer kunnskap om innovasjon og tro på seg selv, sier foredragsholderen som forklarer at han noterer nøyaktige spesifikasjoner på hva kunden har sagt at de ønsker og forsøker å levere akkurat det. En gang ønsket oppdragsgiveren at han >>



skulle avslutte dagsseminaret, og målet var at 100 mann skulle le i én time.
– Jeg oppfylte bestillingen, konstaterer han.

En mulig nytteverdi av forretningsmodeller kan for øvrig sammenfattes i Guy Kawasakis spørsmål, som Sjur Dagestad liker å sitere: *Hvem har dine penger i sin lomme? Og hvordan får du dem over i din lomme?*

– Dette handler om å være bevisst på hvordan tjener vi penger – og å se på hva vi kan endre slik at vi tjener mer, utdyper han.

Stikkordet er forretningsmodell, altså det systemet som pumper penger inn i virksomheten. Men å tukle med et selskaps forretningsmodell er ingen spøk. For innklimabransjens del, vil det ifølge professoren være som å be om prostitusjon. Enkelt er det heller ikke.

– Det er lett å si, men det er ingen tryllestav å svinge, sier Dagestad, som mener det er nødvendig å snu opp-ned på den faste tenkningen. Den vanlige innfallsvinkelen til en utfordring, for eksempel å komme seg over i blått hav, er nemlig 90 grader. Men hva om man åpnet opp for en 270 graders innfallsvinkel i stedet? Hardt arbeid er det, uansett.

– Det nytter ikke å sette seg i lotusstilling og vente på at geniale ideer skal materialisere seg, presiserer han.

Apropos ideer, Sjur Dagestad er oppriktig lei av at folk roter sammen begrepene, for eksempel idé og behov. Ifølge professoren hadde ikke den Nike-ansatte mannen som med stor suksess spesialdesignet joggesko for indianernes brede føtter, en god idé. Han visste om et behov, og gjorde verdiskaping ut av det.

– Det var ikke en fantastisk idé, det var et definert behov. Kan vi ikke snart få slutt på dette idémakeriet, stønner han.

Nøkkeln til verdiskaping ligger nettopp i finne kundens behov. For hva skal man med en ny-

skapning som ingen har bruk for eller ønsker?

– Jeg minner om at innovasjonsdødeligheten, for mange, er på rundt 70 prosent. Å finne kundens behov er krevende og ofte undervurdert, poengterer Dagestad som benytter anledningen til å poengtere skillet mellom oppfinnere og innovatører.

– Ta Leonardo da Vinci. Han var hovedsaklig en oppfinner, ikke en innovatør. Oppfinnere har gjerne funnet opp noe smart, som ikke er salgbart, konstaterer han.

– Psykologien i dette er enkel. Man må lytte først, deretter finne opp noe markedet kan ha



...å tukle med et selskaps forretningsmodell er ingen spøk...»

bruk for.

Dessuten må folk slutte å presentere løsninger, når man egentlig snakker om et behov.

?

– Altså, hvis ventilasjonssystemet støyer, så ropes det etter en lydtemper. Men det er en løsning. Behovet er stille ventilasjon – og det kan løses på flere måter.

Hvordan blir man god på innovasjon?

– Man må kanskje begynne med å tenke annerledes enn i går. *

Tekst: Sissel Fornes Foto: Jan Lillehamre

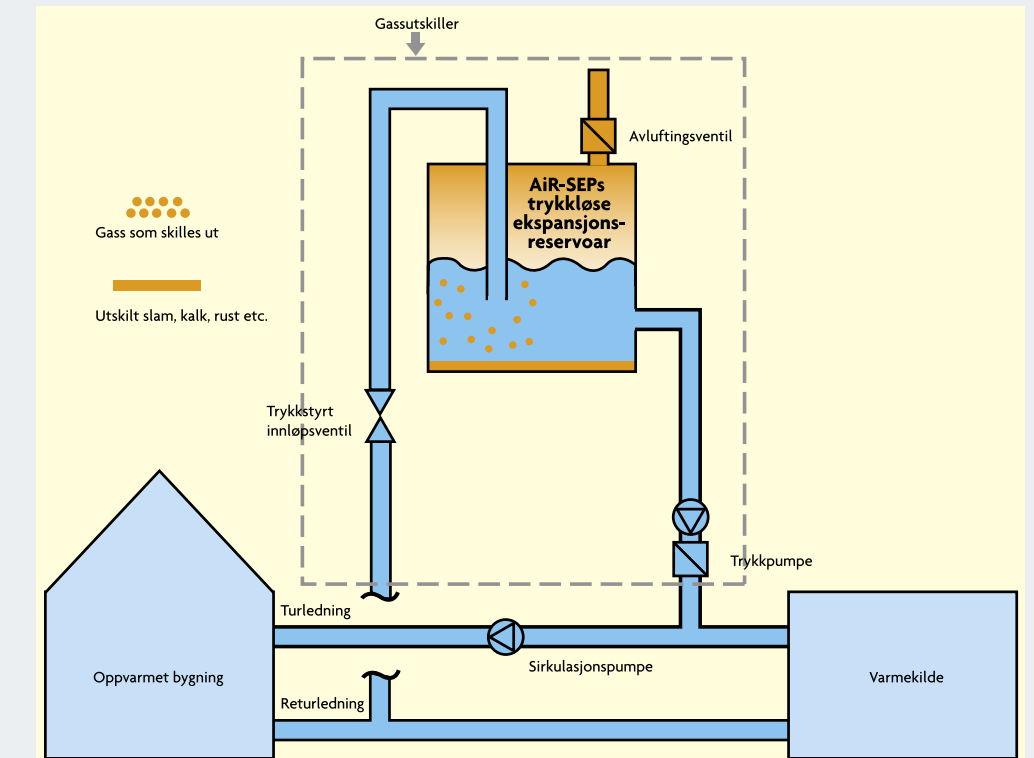
EKSKLUSIVT AGENTUR PÅ AIR-SEP®

Agenturet på det tyske vannbehandlings-systemet AIR-SEP® forvaltes eksklusivt av GK i Norge og Danmark etter oppkjøp av bedriften Rørleggermester Espen Henriksen as, som er heleid datterselskap i gruppen. Systemet bærer på de vanligste problemene i vannbårne varme- og kjøleanlegg, som korrosjon, ustabil trykk, luft og gasser i anlegget som lager støy og som nedsetter funksjonen.

– Luftbobler, surt vann og forslamning fører til dårlig virkningsgrad i radiatorer, varmevekslere og kjeler. Samtidig er luftbobler under trykk i systemet vanskelig å fjerne. Disse sirkulerer i stor fart og sliter på rørveggen. Dette betyr stor slitasje og fører igjen til utskiftning av komponenter. Resultatet er høye driftsutgifter, understreker rørleggermester Espen Henriksen.

AIR-SEP® utnytter gasser og mineralers løselighet i vann under trykk. I AIR-SEP® skjer det en trykksenkning av en delmengde av vann-luft blandingen. Dette skjer i en egen beholder utenfor selve systemet, dermed oppnås en nærmest total avluftning.

– Gjennom fjerning av alle skadelige gasser i systemet opprettholdes et rent og miljøvennlig anlegg. Med AIR-SEP® oppnår du god sirkulasjon, optimal virkningsgrad på alle komponenter, energibesparelse og reduserte driftskostnader, sier Henriksen. Han forklarer at prinsippet



Gjennom fjerning av alle skadelige gasser i systemet beholdes et rent og miljøvennlig anlegg. Man oppnår god sirkulasjon, optimal virkningsgrad på alle komponenter, energibesparelse og reduserte driftskostnader.

kan illustreres med en flaske mineralvann: Når korken er på og trykket er høyt, er gassene løst i væsken og ingen kan se den. Når vi tar av korken, synker trykket og gassen strømmer til overflaten (ref. Boyles lov).

Rørleggermesteren sier den største gevinsten ligger i at man med AIR-SEP® får et anlegg

som holder seg stabilt uten daglig tilsyn, uten surkling og støy fra rørene.

– AIR-SEP® fungerer som «vaktmester» for anlegget. Den passer automatisk på trykk og påfyllingsfunksjon, sier Henriksen som installerte det første anlegget i 2005. I dag har selskapet rundt 100 anlegg i drift.

VENTILATIONSGRUPPEN FÅR GK FORAN SIT NAVN

Når nytårsklokkerne ringer året 2009 ind, skifter GK koncernens danske datter navn fra Ventilationsgruppen til GK Ventilationsgruppen A/S.

Navneskiftet er led i en overordnet markedsføringsstrategi, hvor familiesamhørigheden gøres mere tydelig overalt i GK's nordiske fællesskab og giver den skandinaviske koncern en mere ensartet profil.

Fordelen ved navneskiftet er en høyere grad af fælles identitet blandt både kunder og ansatte. Og at kunne optræde som et fuldgyldigt selskab i GK-koncernen gør, at stordriftsfordele bliver til gavn for eksempel for kunder med adresser på tværs af grænserne, og at disse kan sikre sig samme velkendte GK-kvalitet, uanset de bor i Danmark, Sverige eller Norge.

Tidligere i år skiftede moderselskabet i Norge navn fra Gunnar Karlsen Holding AS til GK KONSERN AS. Samtidig sidestillede man de nationale hovedselskaber i Norge, Sverige og Danmark som selvstændige juridiske enheder i koncernen.