



Dette banner fører dig direkte til en håndfast økonomistyring med **Navision 4.0**

MENNESKER SKABER RESULTATER

Næste blad udkommer 19. august

Til forsiden

FOR ABONNENTER

Avanceret søgning
Seneste magasiner
Kalender

FRI ADGANG

Blad-resumeer og
baggrundsmateriale

BNY PÅ NETTET

Bestil gratis e-nyheder

MAGASINET

Redaktionelle regler
Organisation
Abonnement
Annoncer
Om bny.dk
English

Kontakt os

ANALYSEN**B&O er Danmarksmester i ideer**

Bang og Olufsen er Danmarks mest innovative teknologivirksomhed, viser årets it-analyse. I Struer er fornyelse og nye ideer en velorganiseret og struktureret proces, og innovationskulturen gennemsyrrer hele virksomheden. Til gengæld er der ikke ansat en eneste designer i B&O, selv om netop design er den vigtigste innovationsparameter.

Af: **Claus Thorhauge.**

Ingen kommer bare i nærheden af Bang og Olufsen, når det gælder om at være innovativ. Det viser Berlingske Nyhedsmagasins undersøgelse af de største teknologivirksomheder i Danmark. Mere end hver tredje blandt 100 it-direktører og it-chefer har givet B&O topscore som meget innovativ. Der er et solidt spring ned til nummer to, Kiss Technology.

Men hvordan lykkes det i foråret 2005 en gammel radio- og tv-fabrikant fra et jysk randområde at banke den samlede it-branche med Microsoft, Dell, Nokia, IBM og alle de andre helt af banen, når man beder den selv samme branche om at udpege den mest innovative it-virksomhed i Dronningeriget?

"Vi går ikke og siger innovation til hinanden i det daglige, men det ligger dybt i generne hos alle i B&O, at vi kan lide at tænke originalt, vi kan godt lide at gå til grænsen. Den der provokationslyst ligger der hele tiden," forklarer koncernchef Torben Ballegaard Sørensen.

"Det er simpelthen indarbejdet i kulturen. Jeg kom her for 27 år siden, og det var der allerede dengang," supplerer teknisk direktør Peter Petersen.

Frit initiativ og stringente processer: Hemmeligheden er, at B&O har sat ide- og udviklingsprocessen i system og bygget hele organisationen op omkring innovation. Og et af de hemmelige våben i B&O's innovative proces er idegruppen på 15-20 medarbejdere - det der i Struer hedder Idelandet.

"I modsætning til mange virksomheder så har vi tre forskellige ansvar, hvor det ene ansvar simpelthen udelukkende er at fokusere på det nye - innovationen - og ikke være belastet af at tænke, hvordan ideen udvikles. Det ligger et andet sted," siger Peter Petersen.

Selve udviklingsafdelingen hos B&O består af cirka 340 medarbejdere, og de står for den anden fase i processen efter Idelandet. Den tredje er selve produktionen.

B&O's Ideland holder til oppe under tagskægget i den gamle hovedbygning. Det lyder romantisk, men glem alt om Georg Gearløs med tænkehat eller langhårede, anarkistiske nørder, der leger dagen lang.

"Der er fri bane, men det er alligevel meget struktureret. Opgaven er hele tiden at finde ud af *where is the beef*. Det er en kombination af det frie initiativ og de frie ideer, men også en stringens i at få tingene bearbejdet, så det ikke bare bliver ved med at være snak hos en gruppe mennesker, der bliver ved med at mødes," forklarer Peter Petersen.

Derfor bliver nye indfald meget hurtigt omsat til modeller eller prototyper, fordi innovation hos B&O i høj grad handler om design, teknologi til bedre lyd og billede, overflader, materialer og naturligvis nye funktioner - *features*. For eksempel har virksomheden en stor ekspertise i indfarvning og behandling af aluminium, ligesom B&O driver højteknologisk og avanceret forskning i akustik.

"Vi skal meget hurtigt prøve en ny ide. Vi skal opleve det, se en model af designet. Folkene fra Idelandet trækker så ekspertise ind fra udviklingsafdelingen eller produktionen, som kan det, der er brug for. Hvad enten det er elektronik, mekanik, software eller akustik. De danner så et lille team, der kan bearbejde det frem til et produktstrategisk grundlag, og det er minimum en fysisk designmodel eller en simulation af oplevelsen, hvis det for eksempel er lyd," forklarer Peter Petersen og peger på, at afprøvningen af ideen oftest er så grundig, at det er svært at skelne det færdige produkt fra den prototype, der blev udviklet halvandet år forinden.



Denne artikel står på side 40 i nr. 18 - 3/6 2005

Til udskrift

Spar op i
Sydinvest
HøjrenteLande
Valuta
- og tillad
dig lidt mere

INVESTERINGSFORENINGEN
SYDINVEST
Et rigere liv

SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT
SOFTWARE FRA
MICROSOFT

Få ny undersøgelse
om it og produktions
styring gratis

Klik her ►

Microsoft
Business
Solutions

Derfor får Berlingske Nyhedsmagasin heller ikke lov til at få et kig ind i hverken Idelandet eller udviklingsafdelingen, men må nøjes med at få forklaret, at det er et fuldstændigt almindeligt åbent kontorlandskab.

“Når jeg overhovedet har tid, så er jeg også ovre og sidde på gulvet med de gutter og se de forskellige koncept-ideer. Det handler om, at de kan mærke, at ledelsesapparatet ikke er til for at genere eller begrænse dem, men for at understøtte dem,” siger Torben Ballegaard.

B&O har ingen designere: Gennem mange år har B&O udviklet sin egen formel for, hvilken del af innovationen der foregår internt i virksomheden med de faste medarbejdere, og hvilke opgaver der kræver freelancere eller korttidsansættelser. Medarbejderne i Idelandet er typisk medarbejdere med en høj anciennitet i B&O, men selv om design er den helt afgørende parameter for virksomheden, er der ikke en eneste designer ansat i udviklingsafdelingen.

“Dem trækker vi ind udefra. De må ikke gå her og blive sammenspiste med ingeniørerne. Designerne skal udfordre vores ingeniører, og vores ingeniører skal bestræbe sig på at opfylde det, designeren vil have,” siger B&O’s tekniske direktør og peger på, at udspillet i høj grad skal komme fra virksomhedens egne folk. Det nytter ikke bare at ringe efter sidste hold på designskolen og bede dem vise deres ting.

“Stille og roligt og systematisk arbejder folk mod, at noget nyt kan lade sig gøre,” siger Peter Petersen.

Hvis en ny ide er godkendt, så flytter ansvaret fra Idelandet over i selve udviklingsafdelingen. Og så er det slut med at lege.

“Det er ligegyldigt, om vi har en præcisionsgrad på 50 procent i Idelandet. Men når vi så sætter det i gang, så skal de store penge til - så skal vi være sikker på, at det er rigtigt. I den tidlige fase skal vi kassere så meget som muligt. I udviklingsafdelingen kasserer vi næsten ikke noget,” forklarer Peter Petersen.

Han peger på, at overgangen fra Idelandet til udviklingsafdelingen er den absolut kritiske fase.

“Vi har en meget høj effektivitet i at få tingene ud fra Ideland og sat i gang. Der tror jeg, at mange virksomheder har en dårlig effektivitet. Det har vi intensiveret meget.”

Fødekanal til Idelandet: B&O etablerede i august sidste år endnu en ide-enhed - kaldet Idelab eller Frontloaderne. En slags forsyningskanal til Idelandet bestående af en gruppe på omkring ti medarbejdere. I modsætning til de faste B&O-folk i Idelandet, er Idelab nye folk med helt nye kompetencer.

“De - eller vi, for jeg er selv med - fokuserer meget på multimedie, og hvad informationsteknologien kan, og hvordan vi får det aspekt til at spille sammen med design. Holdet består af fem dataloger og programmører, en humanistisk datalog, en kaospilot og en konceptudvikler - også her dyrker vi forskelligheden,” forklarer Peter Petersen og understreger, at det ikke er en formel proces med jævnlige idemøder.

Innovation i B&O indebærer også, at både ledelse og medarbejder tør tage en risiko, tør forsøge igen, selv om projektet slår fejl. Her spiller modellen eller prototypen en vigtig rolle, som et fælles og tydeligt eksempel for alle, hvis noget må kasseres. Modellen bliver et værktøj til at holde modet oppe.

“Så kan de folk, der har fået ideen, selv være med til at være dommere og vurdere den, i stedet for at deres ide forsvinder bag en lukket dør nogle måneder, og så kommer der nogen og siger, at det ikke dur. Så undgår vi at dunke nogen i hovedet, og det er meget motiverende, tror jeg,” siger Peter Petersen.

Det ligger i kulturen hos B&O, at man ikke taler om *godt* eller *dårligt*.

“Vi snakker i stedet om, hvad der er det bedste. Det, vi fravælger, er også godt, men det er bare ikke lige så godt som det her,” forklarer den tekniske direktør.

“Vi er meget uformelle i vores facon alle sammen. Vi kan nå hinanden, udveksle bekymringer og glæder med hinanden, og kun i et sådant miljø, kan du få den skabertrang eller frihedstrang, der gør, at en helt ung designer og en garvet ingeniør kan spille sammen og ikke bliver angste for at gøre det forkerte. Jeg tror, det er forudsætningen for innovation. Det kommer inde fra - fra miljøet,” supplerer koncerndirektør Torben Ballegaard.

Faglig multikultur trækker: Efter nogle timer i milliardkoncernens mondæne hovedsæde på en forblæst mark i Struer kan man kun bekræfte direktørens forklaring. Omgivelserne er glas, stål og ædle træsorter og ligner mange andre moderne kontorkomplekser, men tonen og stilen er anderledes. Allerede receptionisten ved indgangen fangede fornavnet og returnerede det lige så naturligt, som om vi allerede kendte hinanden - og det lyder ikke, som noget hun har lært på et salgskursus.

Tonen er ikke bare venlig og uformel - den er familier.

“Vi kalder det syntese. Nogle menneskelige værdier i virksomheden, som vi har til fælles. Det er et fagligt miljø med ‘bløde mennesker’ som humanistiske dataloger, designere, skolelærere og andre med humanistisk baggrund, der spiller sammen med dataloger og hardcore ingeniører med de bedste afgangseksaminer. I det miljø, der sker der altså nogle vindinger, som man ikke oplever i rent ingeniørmiljø, programmeringsmiljø eller rent

designmiljø. Livet er for kort til ikke at have det skægt - og livet er for kort til ikke at omgås kolleger, som brænder for den samme ide. Altså visionen om at skabe noget, der holder og overrasker,” siger Torben Ballegaard.

For tiden har B&O problemer med at skaffe en række højtuddannede softwareingeniører til Struer, men ellers har virksomheden ikke de store problemer med at tiltrække og fastholde kompetence-medarbejdere. I de fleste undersøgelser ligger virksomheden i top-5 som en meget attraktiv arbejdsplads, og mange har også været der i mange år.

“Det kan selvfølgelig forekomme, at nogen har lyst til at forlade os. Det sker da også med folk, der er meget dygtige og har en god ide, de ikke kan få realiseret her. Men i de fleste tilfælde tror jeg, at vores miljø er så inspirerende, at de folk har lyst til at blive og se ideen realiseret,” siger den administrerende direktør.

Systemer smelter sammen: Det er måske en smule uretfærdigt at lade B&O og Kiss Technology, der ligger som nummer et og to på listen, stille op imod den klassiske it-branche, der lever af at udvikle usexet hardware og software som økonomisystemer, servere, netværk, elektroniske patientjournaler og elektroniske dokumenthåndteringssystemer.

Men der er masser af it i moderne underholdningsteknologi, og i dag er produkter og systemer smeltet sammen, så en telefon kan fotografere, og et fjernsyn kan surfe på internettet.

Pointen er, at computere har ændret funktion gennem historien. De begyndte med at være talknuser og løse administrative kontoropgaver (edb) til at blive et informations- og kommunikationsværktøj (it), og i dag er computere med internettet også et underholdningsredskab. Den udvikling har nyhedsmagasinet panel af it-direktører haft et klart blik for i deres besvarelse.

Eksempelvis har det amerikanske teknologitidsskrift Wired netop kåret Apple Computer som verdens mest innovative virksomhed, og det skyldes måske netop, at Apple har fået stor succes med MP3-spilleren Ipod - et it-konsumprodukt til private forbrugere.

“It er så gennemgribende, at vi ikke kan komme uden om det i nogle produkter, og producenter af audio- og videoprodukter som B&O er massive brugere af teknologien i deres produkter,” vurderer afdelingschef i Dansk IT Jacob Primault.

Han peger på, at den klassiske it-branche har en masse at lære af virksomheder som B&O: “De kan det der med en styret og kontrolleret innovationsproces. Det kan vi andre lære af,” siger han.

Indtil internettet kom og satte skub i den klassiske it-branche, var det ikke her, man kunne spore den store innovation. It-boblen satte uformelle samarbejdsformer og lynhurtig fornyelse øverst på it-virksomhedernes dagsorden. Det som har været hverdag i Struer i årtier. Og det giver basis for selvansagelse i it-branchen.

“Generelt er det mit indtryk, at klassiske it-virksomheder er dårlige til at være systematisk innovative. Vi har stadig tilbage at lære at gribe innovationen systematisk an. Det er jo ikke bare tre mand i en garage, der opfinder derudaf. Og vi er jo også blevet underlagt forbrugernes pres på samme måde som konsumentbranchen. Software forældes også meget hurtigt,” siger direktør Ole Kock fra Software AG.

Top-ti i verden

Verdens mest innovative virksomheder

.1	Apple Computer
2	.Google
.3	.Samsung Electronics
4	.Amazon.com
.5	.Yahoo
.6	.Electronics Arts
.7	.Genentech
.8	.Toyota
.9	.Infosys Technologies
.10	.Ebay

Kilde: Wired

Danmarks 50 mest innovative it-virksomheder

100 direktører og it-chefer har vurderet de 50 selskaber på en skala fra 1 til 5. 1 = slet ikke innovativ. 5 = meget innovativ.

Rang	Virksomhed	Score	Andel, der mener at virksomheden er meget innovativ	Andel, der gerne vil investere i virksomheden privat	Omsætning MIO.kr.
1	.Bang & Olufsen	4,16	.37	.60	3.613
2	.Kiss Technology	3,8	.27	.44	243
3	.Thrane & Thrane	3,76	.21	.59	.637
4	.IO Interactive	3,66	.23	.27	.60
5	.Dell	3,59	.16	.47	.1.211
6	.Nokia Danmark	3,56	.11	.41	3.005
7	.Intel Copenhagen (tidl. Giga)	3,54	.9	.26	.165
8	.E-Boks	3,54	.10	.32	.9
9	.Microsoft Danmark	3,51	.15	.62	1.850
10	.Cybercity	3,49	.10	.28	294
11	.Cisco Systems Danmark	3,47	.8	.61	1.180
12	.Terma	3,43	.17	.42	1.096
13	.Ericsson	3,4	.6	.37	1.184
14	.Telmore	3,39	.13	.24	.156
15	.GN Netcom	3,39	.7	.35	2.514
16	.NetDesign	3,32	.5	.23	287
17	.Krak	3,2	.4	.19	.147
18	.Nettest	3,16	.5	.22	550
19	.IBM Danmark	3,14	.13	.45	7.038
20	.SimCorp	3,13	.1	.32	.610
21	.Hewlett-Packard	3,09	.10	.33	3.110
22	.SAP Danmark	3,09	.10	.49	.696
23	.TDC	3,06	.3	.50	43.570
24	.SAS Institute	2,99	.4	.28	.345
25	.Mach (tidl. Dan Net)	2,97	.0	.24	.381
26	.NNIT (Novo Nordisk IT)	2,94	.5	.36	.714
27	.Sonofon	2,87	.1	.14	4.286
28	.Danware	2,84	.0	.22	.94
29	.TopNordic	2,82	.4	.20	1.973
30	.CSC Danmark	2,79	.1	.29	2.618
31	.Telia	2,78	.0	.13	2.664
32	.Computer Associates Scan.	2,75	.4	.18	.860
33	.Debitel Danmark	2,75	.3	.8	.930
34	.Sun Microsystems	2,74	.1	.10	.410

.35	.Maconomy	2,74	.3	.7	.150
.36	.Accenture	2,72	.0	.12	.202
.37	.KMD	2,7	.3	.35	2.245
.38	.Capgemini Danmark	2,7	.2	.22	.303
.39	.Tele2	2,7	.0	.4	.1.210
.40	.WM-data Danmark	2,69	.1	.13	.736
.41	.Oracle Danmark	2,69	.1	.19	.256
.42	.SDC DanDisc	2,61	.0	.3	.552
.43	.EDB Gruppen	2,52	.0	.15	.867
.44	.Atea Danmark	2,5	.0	.10	.1.036
.45	.PBS	2,43	.0	.14	.1.608
.46	.Columbus IT Partner	2,43	.0	.17	.543
.47	.SDC	2,43	.0	.6	.452
.48	.Tectura	2,33	.2	.5	.513
.49	.Ementor Danmark	2,25	.0	.6	.1.449
.50	.Bankernes EDB Central	2,19	.0	.17	.594

Kilde: Berlingske Nyhedsmagasin

Sådan har vi gjort

Berlingske Nyhedsmagasins undersøgelse er baseret på besvarelser fra 100 direktører i danske it-virksomheder og it-chefer i private virksomheder og den offentlige sektor.

Vi har sendt et spørgeskema til 300 direktører i danske it-virksomheder med mere end 25 ansatte. 73 har besvaret spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 24. Undersøgelsen blandt it-chefer er lavet i samarbejde med Dansk IT, der har sendt et spørgeskema til de 170 deltagere i deres it-chef panel. Panelet repræsenterer samlet virksomheder med en omsætning på mere end 250 mia. kr. og flere end 225.000 medarbejdere. 27 it-chefer har besvaret spørgeskemaet. Det giver en svarprocent på 16. Respondenterne har vurderet, hvor innovative 55 virksomheder er på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er lig med meget innovativ. Virksomhederne er valgt blandt de største og mest markante teknologi virksomheder. Fem virksomheder er udeladt af den endelige analyse, da kendskabet blandt respondenterne var utilstrækkeligt. Alle 50 virksomheder på listen er vurderet af mindst 60 respondenter.

Milliard omsætning godt for innovationen

Vilkårene for god innovation er vidt forskellige for store og små virksomheder. Generelt er små og mellemstore virksomheder dygtige til at skabe nye produkter og tjenester, mens det typisk er langt sværere at organisere og stimulere innovationen konstruktivt i store organisationer.

Alligevel er det kun miniputten e-Boks med de elektroniske rudekverter og den mindste omsætning i hele analysen, der som mindre virksomhed har erobret en plads blandt de ti mest innovative it-virksomheder.

Derfor er det værd at lægge mærke til, at foruden Bang og Olufsen i toppen, så ligger også virksomheder med milliardomsætning som Dell, Nokia og Microsoft i top-ti. Anderledes ser det ud for bl.a. telegiganten TDC, der placerer sig som nummer 23.

“Der er grund til at være bekymret for en virksomhed som TDC. Der er virkelig nogle, der har brug for at være innovative der. Der er noget at kæmpe med,” siger Kim Møller, direktør i Oxford Research og medforfatter af debatbogen “Slip innovationen løs”.

Ikke for mine penge: Selv om TDC ikke vurderes som specielt innovativ, svarer halvdelen af de adspurgte i Nyhedsmagasins undersøgelse ja på spørgsmålet: “Vil du investere i virksomheden privat?” Det kan skyldes, at de regner med, at TDC på sigt fortsat vil eksistere og give et fornuftigt overskud, hvorimod det er højt spil at investere i spiludvikleren IO

Interactive, der trods en fornem placering som nummer fire kun har hver fjerde it-direktør som potentiel aktionær.

I bunden af skalaen ser vi en række af de virksomheder - hovedsagelig konsulentvirksomheder og systemintegratorer - der de sidste år har haft svært ved at få enderne til at nå sammen. De kæmper både med at få butikken til at løbe rundt og med at finde plads og penge til den nødvendige innovation, der skal redde dem på længere sigt.

Den kaotiske, den systematiske og den globale...

Hvilke it-virksomheder er det værd at holde øje med? Nyhedsmagasinet har bedt 100 it-direktører fremhæve ukendte boblere som særligt innovative. Her er tre eksempler.

Rebellen i Ascio

Hvis Nikolaj Nyholm, stifteren af domænevirksomheden Ascio, ikke fortsat gik rundt og strøede om sig med sære indfald og nye tanker, så ville direktør Mogens Niel-sen være nødt til med egne ord: "at skaffe sig nogle andre rebeller på halsen."

"Nikolaj bryder hele tiden strukturer ned, og så har vi en masse mennesker, der bygger dem op. Han er en konstant kilde til uro, og det er nødvendigt. For mig er innovation ensbetydende med at bevæge sig på kanten af kaotiske tilstande," siger Ascios nuværende direktør Mogens Nielsen om stifteren og nuværende bestyrelsesmedlem i Ascio (tidligere Speednames).

Ascio lever af at sikre, at erhvervsvirksomheder kan få og bevare retten til domæner på internettet - digital brand management. Men selv om det lyder som en bogholderagtig opgave, der udelukkende fordrer sikkerhed, troværdighed og stabilitet, så understreger Mogens Nielsen, at innovation er en afgørende faktor i virksomheden.

"Det er vigtigt hele tiden at forny sig i det her marked. Nikolaj går hovedsagelig rundt og snakker med udviklere og product management-folkene og bringer hele tiden nye ting i spil. Men det er en balance. Han er aldrig kommet op med noget uinteressant, men i ni ud af ti tilfælde gør jeg ingenting ved hans indfald," siger Mogens Nielsen og peger på, at nogle virksomheder dør af mangel på nye ideer.

Systematikeren i Targit

Det er sjældent, man møder en it-virksomhed, der i den grad tager sin egen medicin, som nordjyske Targit.

Virksomheden har en række patenter på teknologier til at systematisere og overskue store datamængder, og den slags funktioner bliver efterhånden bygget ind i gængs kontorsoftware, så Targit er tvunget til hele tiden at være et skridt eller to foran.

"Vores medarbejdere er lønnet for at få ideer - det står i kontrakten. Og der er ikke den ide eller det forslag fra en kunde eller en medarbejder, der ikke bliver skrevet ned og lagt i databasen. Vi bruger computeren som opsamlingsværktøj," forklarer udviklingsdirektør Morten Middelfart.

Med et sted mellem 100.000 og 200.000 brugere af Targits analyseværktøjer, giver det en enorm mængde data. Men det er her virksomheden simpelthen bruger sine egne værktøjer til Business Intelligence for at få system i de mange ideer.

"Og vi kan også bruge systemet til at holde ideerne op mod kundernes ønsker og de retningslinjer, som vi har stillet op for vores produkter," forklarer udviklingsdirektøren.

Når Targit har fundet en interessant ide, udvikler virksomheden en prototype - et computerprogram.

"Vi laver produktet i virkeligheden og kalder det en probe, altså en sonde der er cirka 40 procent anvendelig i forhold til ambitionerne. Den sender vi ud til en række kunder, og på den måde henter vi respons ind fra markedet, inden vi går videre i processen," siger Mogens Middelfart.

Udvikleren i Indien

Med 13 medarbejdere i Danmark og 80 programmører i Delhi i Indien har Kring Technologies specialiseret sig i at udvikle software i et globalt samarbejde mellem danske it-designere og indiske programmører.

Det har blandt andre Falck og Netdoktor benyttet sig af.

"Inderne er ikke bare yderst kompetente uddannelsesmæssigt, de er også meget interesserede i at udvikle en forretningsmæssig forståelse af de it-opgaver, vi sammen skal løse. De ved, hvad de vil, og man skal ikke tage fejl af deres evne. Det skal vi lære at udnytte, og vi er nødt til at finde en plads i den værdikæde i fremtiden," forklarer direktør Jesper Kring.

Derfor arbejder Kring Technologies med at lære inderne dansk virksomhedskultur og gøre op med den traditionelle autoritetstro, som er en af de mest markante barrierer for at skabe innovative teams på tværs af Danmark og Indien. Den dynamiske danske ledelsesmodel skal forene det bedste fra begge kulturer. Derfor er arbejdsdelingen mellem Danmark og Indien individuel fra opgave til opgave.

"De er for eksempel meget dygtige til at udvikle systemarkitektur og til at tænke frem, så vi ikke udvikler noget, der vil give problemer om et år. Det er en meget spændende cocktail," siger Jesper Kring og understreger, at Kring Technologies arbejder på at få offshore outsourcing til at handle om andet og mere end bodyshopping - altså indkøb af indiske fagfolk til veldefinerede programmeringsopgaver.

Lederne taber innovationsbolden

Der er langt mellem hånd og ånd i danske it-virksomheder. Alle er enige om, at innovation er vigtig, ledere og medarbejdere er motiverede, pengekassen er åben - alligevel er potentialet ikke udnyttet. Det viser Berlingske Nyhedsmagasins undersøgelse blandt landets it-direktører.

Samtlige - 100 procent - af it-direktørerne i Nyhedsmagasinet's undersøgelse pointerer, at innovation er afgørende for deres virksomheds overlevelse. 75 procent af virksomhederne har en klart formuleret strategi for innovation, og langt over halvdelen vurderer endda, at virksomhedens ledelse er særdeles risikovillig, hvad angår kapital til innovation.

Alligevel har tre ud af fire virksomheder et uudnyttet potentiale for innovation. Her er alt tilsyneladende lagt til rette til en solid helflugt, men alligevel taber virksomhederne bolden - eller rettere: Ledelsen taber bolden, det er nemlig dem, der skal gribe den.

"Problemet er, at det ikke står godt til med ledelse af innovation," kommer den lakoniske dom fra direktør for Oxford Research Kim Møller, der også er medforfatter til debatbogen 'Slip innovationen løs'. Og for ham er det endda *deja-vue*. For to år siden var han fremme med den samme konklusion i Nyhedsmagasinet's Innovationsbarometer.

"Også dengang kunne vi se præcis det samme billede: Velvilje, penge og gode intentioner, men realiteterne var ikke gode," beklager Kim Møller, der skynder sig at tilføje, at det er svært - endog meget svært - at være en god leder af innovation.

"Det er en kompliceret balance mellem for meget fløj og for meget stål, hvor det hele afhænger af lederens behov for at kontrollere - og mod til at turde lade være. Og det er ledelsens opgave at finde ud af at skabe innovation - ingen andres," siger han.

Kim Møller peger på, at den ene yderfløj er universiteterne, hvor der skabes masser af kompetent og dygtig innovation, der bare forsvinder, fordi der ikke er nogen systematik. Den anden er store virksomheder, der ikke tør eksperimentere og lade kræfterne slippe fri.

"Men det er også enhver ansvarlig forskningschef's mareridt at se pengene fosse ud, hvis det bliver hundrede meter sprint for folk uden stedsans."

Pengene sidder løse: Kim Møller vurderer, at der kun er en vej til bedre innovation. Det er at gøre lederne bedre til at styre og stimulere innovation, for eksempel ved at oprette erfa-grupper, der målrettet fokuserer på innovationsledelse, og ved at skabe uddannelses tilbud i den svære opgave at lede innovation i virksomhederne.

Til gengæld ser det ud til, at pengene til at skabe nyt sidder løsere. 87 procent af de adspurgte forventer, at virksomheden vil bruge flere penge på innovation de næste to år - heraf forventer 11 procent at bruge mange flere penge. Kun 15 procent vurderer, at den økonomiske risiko ved innovation afholder dem fra at investere. Det vækker begejstring, fordi det er nødvendigt. Men gør det også endnu mere paradoksalt, at potentialet for innovation i it-branchen ikke udnyttes.

"Innovation kræver risikovillighed. Det nytter ikke bare at gå uden slips og skabe uformelle ledelsesstrukturer. Det er nødvendigt at satse stort," siger direktør Kim Møller fra Oxford Research.

Patenter hæmmer: Det er værd at lægge mærke til, at den aktuelle debat om patentering af software ikke bare splitter EU og regeringen. Den deler også it-branchen midtover. Kun hver fjerde vurderer, at patentering vil øge værdien af virksomhedens innovation - ja, faktisk er mere end hver fjerde direkte uenig. Og mindre en 40 procent har beskyttet deres innovation med patenter eller registrering af varemærke og design.

Selv om det europæiske forslag til nye patentregler ikke omfatter patentering af forretningsmodeller og derfor ikke er så vidtgående som det, vi kender fra USA, så vurderer de danske it-chefer, at det hæmmer innovation at gøre det nemmere at patentere edb-programmer. Det kan skyldes, at erhvervelse og beskyttelse af patenter er en dyr og omstændelig affære, som typisk er forbeholdt store koncerner. Ikke velegnet til det danske erhvervsliv, der er domineret af små og mellemstore virksomheder.

Copyright © 2005 Berlingske Nyhedsmagasin



Få ny undersøgelse om it og produktionsstyring gratis

[Klik her](#) ➔

Financial Management
Customer Relationship Management
Supply Chain Management

Microsoft
Business
Solutions

© 2004 Berlingske Nyhedsmagasin
Pilestræde 34 · Postbox 2128 · 1015 København K · Tlf. 3375 7400