



Inno-nation Danmark

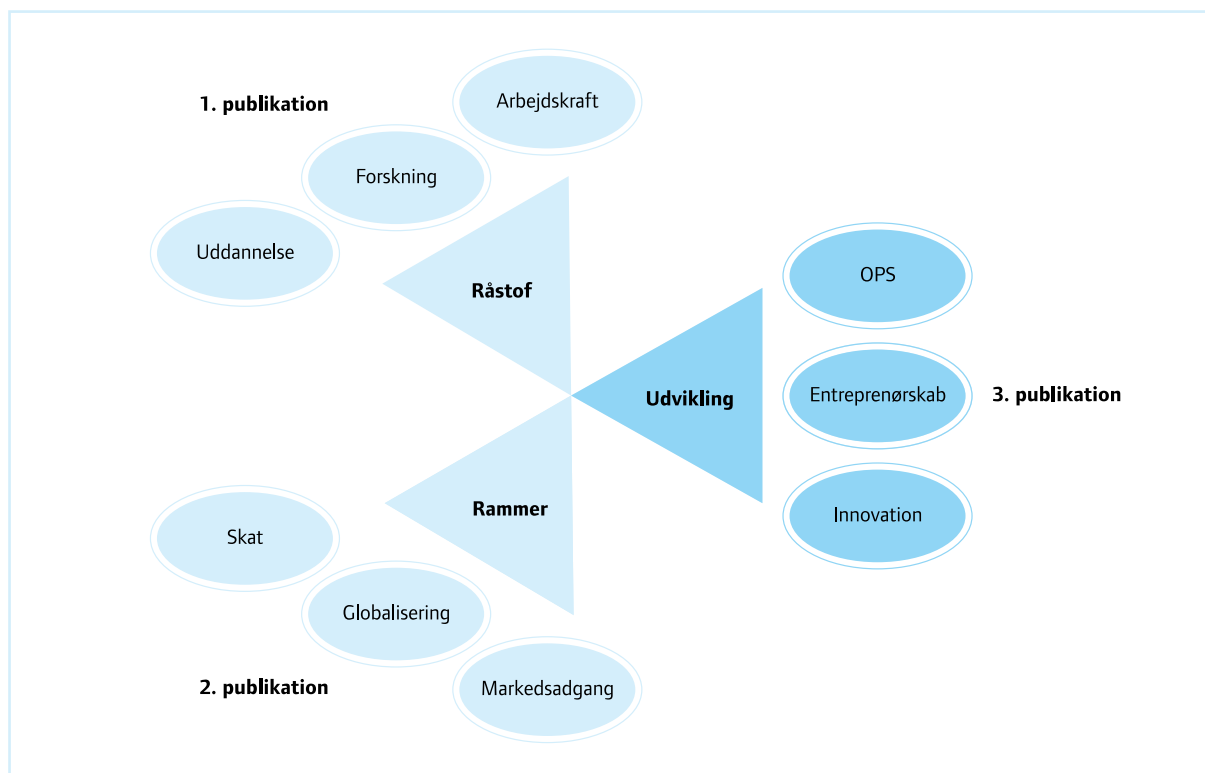
NOVEMBER 2008

DANSK
ERHVERV

Indholdsfortegnelse

1. En ny vidennation: innovation og entreprenørskab i Danmark	4
2. Fornyelse i virksomhederne	5
3. Status for innovation i Danmark	12
4. Danmark som verdens mest innovative nation	19
5. Inno-nation kan lykkes – når vilkårene er i orden	23
Om Dansk Erhverv	27

Figur 1



1. En ny vidennation: innovation og entreprenørskab i Danmark

Innovation er afgørende for Danmark. Ikke mindst, når tidligere års højkonjunkturer er aftagende, og uroen raser på de internationale finansielle markeder. Samtidig skærpes den globale konkurrence på langt de fleste markeder til stadighed. Det er et grundvilkår for enhver nation og videnvirksomhed at forny sig konstant.

Danmark er en vidennation med et værdifuldt råstof i kraft af vores højtuddannede og kreative arbejdsstyrke. Som Dansk Erhverv har dokumenteret i de tidligere udgivelser i denne publikationsserie, har Danmark ikke monopol på at være et kreativt og innovativt vidensamfund. Det er afgørende, at vi ikke taber det igangværende videnkapløb, men i stedet satser langt mere massivt på forskning, uddannelse, innovation og iværksætteri – og lægger os endnu mere i selen for at tiltrække viden, investeringer og højtuddannede fra udlandet.

Hvad er innovation?

Når det gælder om at skabe de rette politiske og erhvervsmæssige vilkår for innovation, er det vigtigt at anerkende, at innovation er et begreb, som ikke udelukkende er knyttet til udvikling af nye produkter eller teknologier i snæver forstand. Innovation kan ske på alle niveauer i værdikæden og i forhold til alle processer i en virksomhed. Nye måder at lede videnarbejdere, netværk, distribuere og markedsføre på er sammen med nye organisationsstrukturer, forbedret logistik og en anderledes mødekultur eksempler på forretningsmæssig fornyelse, som skaber en merværdi for virksomheden, og som bør betragtes som innovation.

En ny dansk innovationsstrategi

Blandt regionerne i EU indtager Danmark en 21. plads i kampen om innovation. Hvis vi vil være med helt fremme skal den danske innovationspolitik derfor tilpasses den erhvervsstrukturelle udvikling. Det skyldes det simple faktum, at serviceerhvervene er den altdominerende jobskaber og vækstmotor. Derfor skal der udvikles nye rammer og virkemidler, som understøtter serviceerhvervenes innovation til gavn for både den private og den offentlige sektor.

Betingelserne for og kilderne til innovation er mange, og derfor må vores innovationsstrategi også favne bredt. Innovation kommer ikke alene fra en udviklingsafdeling eller via universitetets hovedindgang. Innovation drives også af andre forhold – f.eks. kunderne, medarbejderne og ikke-brugere. Innovation bør også komme fra offentlig-privat samspil. I Danmark har vi en stor offentlig sektor med en betydelig købermagt. Det giver udfordringer, men også muligheder, hvis vi formår at skabe et tættere samspil med den private sektor, som giver plads til innovative løsninger.

En yderligere kilde til innovation er konkurrenterne. Nye virksomheder opstår ofte, hvor der er et hul i markedet, eller hvor de ser en mulighed for at gøre det bedre end etablerede virksomheder. Derfor er entreprenørskab og iværksætteri vigtige for et vidensamfund, fordi det skaber økonomisk dynamik og hele tiden udfordrer det bestående. Når det gælder iværksætterkultur, har Danmark imidlertid en væsentlig udfordring.

Denne publikation tager temperaturen på innovation i videnservice og peger på områder, hvor rammevilkårene kan forbedres. Den foreslår også en ny innovationsstrategi for Danmark. På få udvalgte forretningsområder er Danmark del af en international elite, der udvikler ny, banebrydende teknologi. Disse "fyrtårne" bør vi holde fast i og styrke. Men hvis Danmark som helhed skal udbygge sin konkurrencedygtighed, skal strategien være mindre ensidig. Vi skal perfektionere en ny form for fast second-strategi, hvor vi er verdensmestre i at spotte, kommercialisere og kapitalisere på ny viden, bæredygtige koncepter og innovative løsninger uanset, hvor i verden disse ideer dukker op. Det kalder vi fast second – second to none, og det kræver en markant styrkelse af danskernes globale kompetencer og vores forretningsmæssige vinderstrategi, når det gælder innovation. Målet er et nyt Danmark – en dansk 'inno-nation'.

Jens Klarskov
Adm. direktør

Christian T. Ingemann
Vicedirektør

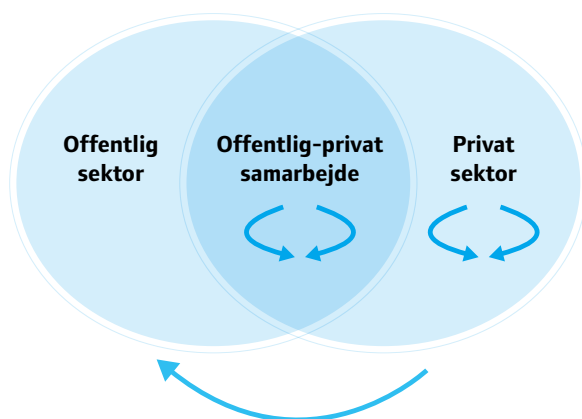
2. Fornyelse i virksomhederne

Danske virksomheder er nødt til at handle ud fra en indbygget præmis om, at "stiltand er tilbagegang". Det er nødvendigt hele tiden at forny sig for at følge med, tilfredsstillende og udvikle borgernes, forbrugernes og kundernes behov og udfordringer. Samtidig er konkurrencepresset fra samarbejdspartnere og konkurrenter stødt stigende – ikke mindst globalt.

Hvordan håndterer den private sektor dette pres? Hvordan udnytter vi som vidensnation Danmarks store potentiale for at skabe et bedre og mere innovativt offentlig-privat samarbejde til gavn for såvel borgere, medarbejdere som den private sektor? Det går vi i dybden med i denne publikation, der tager udgangspunkt i to antagelser:

- Innovation i den private sektor er en betingelse for konkurrencedygtighed
- Offentlig-privat samarbejde kan skabe innovation, og samfundets rammer for innovation er afgørende i et videnssamfund.

Figur 2. Sammenhæng i sektorerne



Kilde: Dansk Erhverv, 2008

Innovation i den offentlige sektor – se Dansk Erhvervs input til kvalitetsreformen, "Brugerdreven velfærd", "Helstøbt velfærd" og "Synlig velfærd", alle 2007 www.danskerhverv.dk

Erhvervslivets håndtering af innovation vil blive behandlet i det følgende, mens afsnit 3 er helliget de overordnede rammebetingelser for Danmark som innovationsland.

Innovation i den private sektor er en betingelse

De seneste års politiske agitation og branding af begrebet har betydet, at innovation i dag er blevet et buzz-word. Begrebet er blevet brugt i mange sammenhænge. Alle har hver sit udgangspunkt for tale om innovation. Med tiden har det medført en lang række innovationsbegreber, og det gør det vanskeligt at trække ned på jorden – ikke mindst for virksomhederne selv.

Innovation bliver ofte en al for akademisk, generel øvelse og snak, der ikke giver mening for SMV'eren. Akademisk er det lettere at tale i generelle vendinger og at holde diskussionen på et højt niveau – det hjælper bare ikke SMV'eren.

Men hverdagen er en anden for iværksætteren og SMV'eren, hvor "regningerne skal betales i morgen". De politiske løsninger skal derfor være mere håndgribelige. Der skal derfor skabes mere rum og konkrete værktøjer til gavn for de små og mellemstore virksomheder.

Administrerende direktør,
Ernst Lykke Nielsen, Bording A/S

Figur 3. Forvirring eller mangfoldighed? Der er utallige innovationsformer.



Der er ingen definition på innovation, som skarpt kan trække den nedre afgrænsning til almindelig udvikling. Det betyder, at den strategiske indsats for at sætte innovation i system bliver udfordret. Der er nemlig utallige tilgange til, hvordan en virksomhed – eller en videninstitution – kan gå til udfordringen.

I videnservicevirksomheder er ledelsen og medarbejderne i et indbyrdes partnerskab for at fremme innovation i virksomheden. Medarbejderne er typisk selvdrevne og selvledende. Samtidig har ledelsen naturligvis autoriteten og muligheden for at lægge en innovationsstrategi, spotte innovative medarbejdere internt og rekruttere dem eksternt og igangsætte rum, netværk og processer for innovation. Derfor er det afgørende, at ledelsen har fokus og udviser "commitment" til udfordringen.

Virksomheden kan derfor med stor fordel fastlægge, hvad innovation er i virksomheden. Det skal være et innovationskoncept for, hvilke former for viden, der skal skabes – og/eller integreres eksternt. Grundlæggende skal den nye viden skabe merværdi før, at det kan kaldes for innovation.

En konkret ide til at sætte innovation i fokus er at måle på sine innovationsaktiviteter. Men der findes ingen anerkendte økonomiske modeller for måling af innovation og dermed virksomhedernes Return On Investment for hver innovationsprojekt eller proces. Metodeudvikling og "best practices" er i dag på pionerstadiet. Der er derfor brug for at realisere ideen således, at den kan blive til et konkret redskab. Redskabet skal skabe større gennemsigtighed med det resultat, at virksomheden kan optimere sine innovationsaktiviteter. Samtidig kan det også bruges til at have en incitamentsstruktur over for ledere og medarbejdere.

Et eksempel på et udviklingsarbejde er ReD Associates og FORA "Måling af innovation hos foregangsvirksomheder i Nordjylland". Formålet var at tage de første skridt i retning af at udvikle en generel økonomisk model for at måle og forstå sammenhængen mellem forskellige innovationsudgifter og det økonomiske afkast af innovation.

Når det drejer sig om produkt- og procesinnovation er det blot afgørende, at innovationen er ny for virksomheden, men den behøver ikke at være ny for branchen eller markedet. Det er således uden betydning, om innovationen er udviklet af virksomheden selv eller af andre virksomheder.

I Danmark bliver innovation typisk beskrevet som fire typer. Typerne kan ikke skarpt adskilles, og i de enkelte tilfælde kan der indgå mere end én type innovation. Figur 4 giver et overblik over disse.

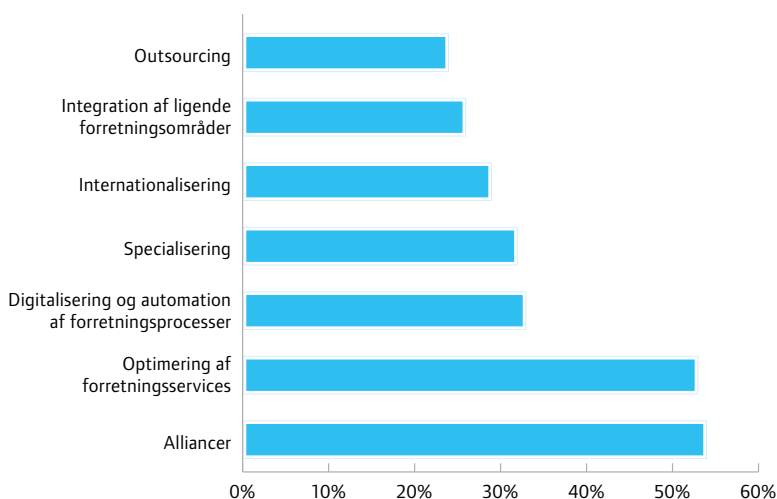
Den organisatoriske innovation er den type, som foretages næstmest lige efter markedsføringsinnovationen. Inden for vidensserviceerhvervene er nye forretningsmodeller med til at skabe alliancer og optimere forretningservices, hvilket halvdelen af vidensservicevirksomheder løbende gør, se figur 5.

Figur 4. Overblik over fire innovationstyper

Innovationsformer	Markedsføring	Organisation	Produkter	Proces
Definition: "implementering af en ny eller væsentlig ændring ..."	Salgs- eller markedsføringsmetode, herunder også væsentlige ændringer i produktets udseende eller indpakning med det formål at forbedre produktets fremtoning eller at øge forbrugernes opmærksomhed	I forretningsgange, organisering eller virksomhedsstrukturen, som har til hensigt at forbedre virksomhedens innovative kapacitet eller at sikre kvaliteten af produkterne og effektiviteten i arbejdsgangene	Produktionsproces eller distributionsmetode for varer eller tjenesteydelser, herunder hjælpefunktioner til virksomhedens processer	Vare eller tjenesteydelse f.eks. med forbedrede komponenter og subsystemer eller forbedret software og brugervenlighed
Eksempler	Forskellig indpakning til forskellige markeder	Introduktion af standarder for kvalitetskontrol for leverandører	Tjenesteydelser på Internettet, f.eks. homebanking	Digitalisering af trykningsprocesser
	Sammensætte eksisterende varer eller tjenesteydelser på nye måder for at det skal appellere til nye markedssegmenter	Etablere formelle eller uformelle teams for at forbedre adgangen til og deling af viden fra afdelingerne i virksomheden	GPS i transportudstyr	Ny eller væsentligt forbedret software eller arbejdsgange i forbindelse med indkøb og regnskabsføring
	"Product placement" – gennem meningsdannere, berømte personer etc.	En ny eller væsentlig ændret outsourcing	Ikke-finansielle årsrapporter	Automatisk tilbagemelding til virksomheden ved brug af elektronisk dataudveksling

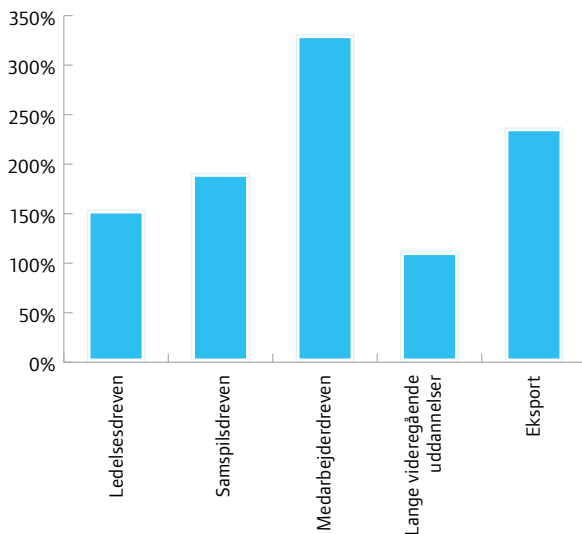
Kilde: Inspireret af Dansk Center for Forskningsanalyse, http://www.forskningsanalyse.dk/Inno2004/Metodebeskrivelse_cis4.pdf

Figur 5. Hvilke nye forretningsmodeller anvendes af videnservicevirksomhederne?



Kilde: Inside Service Innovation, Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2007.

Figur 6. Kilder til strategisk innovation i videnservicevirksomheder



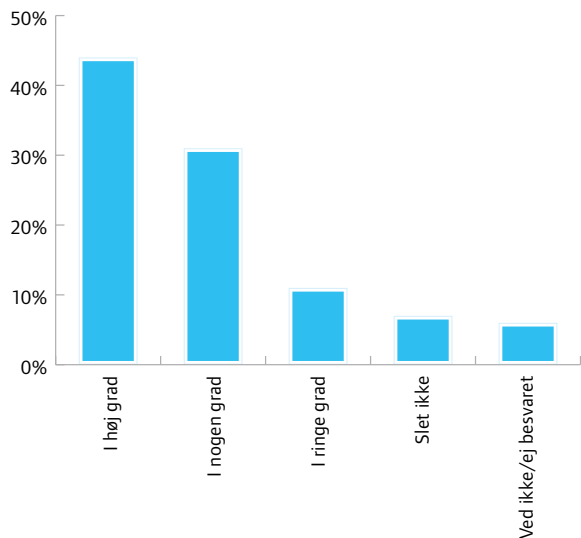
Kilde: Inside Service Innovation, Forsknings- og Innovationsstyrelsen, 2007

Innovation er ikke bare en lys ide og ny viden, der pludseligt opstår. Det er bevidste og planlagte aktiviteter. Hvilke aktiviteter, der er mest benyttet, er afhængigt af brancher og landegrænser. Figur 6 viser markante resultater for videnservicevirksomhedernes strategiske innovation og hvilke parametre virksomhederne vurderer, er betydende for at skabe innovation. Med "strategisk innovative videnservicevirksomheder" menes der virksomheder, som har introduceret nye eller forandrede produkter, anvendt nye eller forandrede distributionskanaler eller nye eller forandrede forretningsmodeller.

Den mest betydningsfulde kilde til innovation er videnmedarbejderne. Det er medarbejderne selv, der driver innovation fremad. De virksomheder, som har innovative medarbejdere, øger sandsynligheden for at være strategisk innovative med mere end tre gange i forhold til andre virksomheder. Mere præcist er der en faktor 3,31 (331 procent).

Det er desuden meget interessant, at virksomheder med eksport er mere end dobbelt så innovative som virksomheder med fokus på hjemmemarkedet. Her er der en faktor 2,37 i forhold til ikke-eksporterende virksomheder. Det udenlandske pres og muligheder for at indgå partnerskaber over grænser har dermed den positive gevinst, at virksomhederne bliver mere orienteret mod innovation.

Figur 7. I hvilken grad lægges der vægt på at rekruttere og udvikle kreative talenter?



Kilde: Dansk Erhverv ledelsesundersøgelse, 2008.

I modsætning til resten af servicesektoren, har samspilsrelationen, eller mere populært sagt, den brugerdrevne innovation, ikke en førerposition i videnservicevirksomheder. Det er derimod de videntunge medarbejdere som er udslagsgivende.

Troen på, at innovationskraften ligger i medarbejdernes drive, har en betydning for hvilke medarbejdere, der er attraktive at få og fastholde. Dansk Erhvervs ledelsesundersøgelse 2008 påpeger, at rekruttering og udvikling af kreative talenter er af betydning for virksomhedens konkurrenceevne. Det vurderer 75 pct. af de adspurgte virksomheder.

I medarbejderstaben er der også en pointe i at supplere sin uddannelsesprofil på kernemedarbejderen med et tværfagligt indspil i innovationsprocesserne. Virksomheder, der satser på uddannelsesmæssig mangfoldighed i medarbejderstaben, øger deres sandsynlighed for at være innovative med 50 procent (kilde: Forsknings- og Innovationsstyrelsen, Innovation og mangfoldighed, 2007). Tallet er beregnet på serviceerhvervene generelt, men idet vidensservice har en markant højere mangfoldighed end resten af servicesektoren, kan det antages, at mangfoldigheden spiller en endnu større rolle som innovations inspirator.

Konklusionen er, at virksomheder kan øge deres innovation betragteligt ved at ansætte personer med andre kompetencer og uddannelser end dem, der er repræsenteret i forvejen. Det er kundernes komplekse behov og udfordringer, der fordrer at blive "angrebet" af tværfaglige teams.

Innovation er meget vigtig for vores medlemmer. Det er en nødvendighed, særligt i en tid hvor det er forventeligt, at markedet for den traditionelle kerneydelse falder. Der er derfor behov for, at branchen sætter ny ledelse og nye ledelsesformer samt et nyt rekrutteringsgrundlag på dagsordenen.

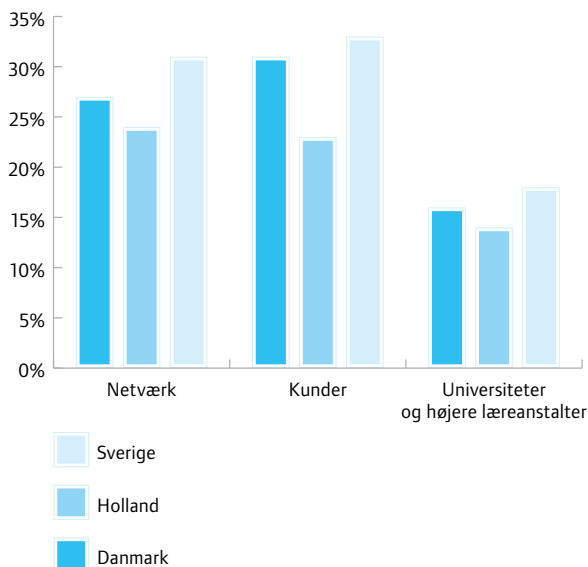
I dag rekrutteres i langt overvejende grad cand.merc.aud'ere, fordi forretningen er så fokuseret på revision og regnskab. Rekruttering af nye persontyper med en anderledes uddannelsesmæssig baggrund er en væsentlig mulighed for at kickstarte udvikling i branchen. De skal være med til at udfolde rådgivningsydelse.

Administrerende direktør Preben Rasmussen Høj, Foreningen for Registrerede Revisorer

Går danske vidensservicevirksomheder anderledes til værks end vores udenlandske konkurrenter i forhold til innovationskilder? I en sammenligning med Holland og Sverige har vi stor lighed med vores nordiske nabo. Svenskerne bruger dog lidt oftere netværk, kunder og videninstitutioner end danskerne jf. figur 8. Dette kan hænge sammen med den markante rolle, medarbejderne spiller hos danske virksomheder.

Desuden bekræfter figuren ligeledes, at virksomhederne finder, at netværk og kunder er markant større kilder til innovation end videninstitutionerne. Det er kun 16 procent af vidensservicevirksomhederne, der benytter videninstitutioner, som kilde til innovation.

Figur 8. Nationale forskelle i brugen af innovationskilder



Kilde: Community Innovation Survey4, Vidensservice, EUROSTAT

Tre konkrete eksempler på brugerdreven innovation

Dansk Erhverv sætter handling bag ordene med brugerdreven innovations projektet "Desinova"

Gennem Desinova udvikles handels- og servicevirksomhederne innovationsevne, og markedet for designbranchen udvides. Desuden udvikles en dansk model for brugerdreven innovation, der gennem casebeskrivelser deles med det øvrige erhvervsliv. Målet er at skabe nye netværk og udbrede design til det brede erhvervsliv. Desinova støttes af Erhvervs- og Byggestyrelsens program for Brugerdreven Innovation med 7,4 mio. kr. Projektet kører i perioden 2007-2009.

Revisionsbranchen inddrager kunder for at formulere fremtidens revisorroller

Foreningen for Registrerede Revisorer (FRR) igangsatte sidste år en innovationsproces, hvor de inviterede store og små revisionskunder sammen med eksperter og embedsmænd til et fremtidsværksted på Børsen. Her fortalte kunderne og interessenterne om deres krav og ønsker til fremtidens revisorer. På Fremtidsværkstedet byggede deltagerne LEGO-modeller, som illustrerede kundernes ønsker. FRR anvender resultaterne til at klæde revisorerne på til fremtiden – og til at sikre, at foreningen selv er på forkant med udviklingen.

Globale kriser skaber nyt pres for innovation

I skrivende stund har danske virksomheders fokus på innovation fået en markant ny dimension. Den globale økonomi er præget af finansiell uro og dramatiske kursudsving. Det får betydning for såvel nationers som virksomhedernes økonomi.

Den danske økonomi er meget sund, men udfordres på sigt af en række globale tendenser. Ifølge Mandag Morgens tænketank står verden med en række kriser ud over uroen på de finansielle markeder; klimakrisen, fødevarekrisen, sundhedskrisen, socialkrisen, ressourcekrisen og sikkerhedskrisen. Med globaliseringen er disse udfordringer tæt forbundne, og det kan skabe kædereaktioner og bør måske derfor tilsammen defineres som en slags global megakrise.

Bording A/S' innovationsforsøg med nye grafiske it produkter.

"Jeg kan ikke diktere innovation. Vi skal i dialog med kunderne for at skabe værdifuld fornyelse" siger Ernst Lykke Nielsen, adm. direktør i Bording A/S og fortsætter:

Innovationsprocessen startede med ideen om at samle kompetencer på tværs af koncernen for at udvikle nye produkter. Udviklingen skete i vores interne kredsløb. Vi opfandt geniale produkter, som vi lancerede hos en række udvalgte kunder. Men markedet var ikke interesseret, og det gav i første omgang negativ respons.

Vi ændrede derfor styringen og fokus fra det interne over til et eksternt involverende samarbejde. Vores medarbejdere fortalte kunderne om planerne, mulighederne, problemerne, som de så ved at skabe det "grafiske rum". Ved på den måde at inddrage kunderne, tage paraderne ned og gennemføre en værdibaseret dialog, fik vi hurtigt stor succes til at inovere nye salgbare produkter.

Iværksætterne er nødt til at være endnu skarpere på innovation under en lavkonjunktur. Det er en investering i fremtiden, som giver markedsfordele, når krisen er overstået. Men når markedet dykker, er der en tendens blandt kunderne til at efterspørge mere komplekse produkter, så ydelserne skal være "helt rigtige" - der er ikke råd til at vælge forkert.

*Direktør Susanne Kaufmann,
Dansk Iværksætter Forening*

Kriser og øget globalisering har bestemt ikke gjort behovet for innovation mindre – snarere tværtimod. Derimod kan typen af innovation over tid ændre karakter, alt afhængig af varigheden af den nuværende situation. Figur 9 viser, hvordan disse tendenser spiller ind i virksomhedernes innovationsfokus.

Så snart at krisen den begynder at krasse og de enkelte konsulentfirmaer, som der er mange af, får mindre at lave, så bliver de nødt til at tænke nye processer, nye markeder, nye samarbejdspartnere, nye produkter. Der tror jeg, der er mange, der bliver tvunget til at ændre kurs medmindre de giver op.

Figur 9. Tendenser i virksomhedernes innovationsfokus under lav-/højkonjunktur

	Lavkonjunktur	Højkonjunktur
Strategi	Omkostnings-minimerende	Vækst
Resultatfokus	Bundlinje	Toplinje
Styringsmekanismer	Mistillid og detaljerede kontrakter	Tro, tillid og rammestyring
Eksempel: klimaregnskab	Finde udgifterne til energiforbruget	Branding
Eksempel: design	Web, digital og salg	Radikal identitetsskifte
Eksempel: it	Systemtilpasninger	Grundlæggende arkitektur
Eksempel: revision	Revision, regnskab og kontrakt-erklæringer	Rådgivning om forretningsudvikling
Samfundsniveau	Kriser kan skabe rum for store samfundsmæssige innovationer	Mindre behov for at lave store samfundsmæssige innovationer

Kilde: Dansk Erhverv 2008.

Brancheformand i Teambuilding og Ledertræning, Carsten Brandt

3. Status for innovation i Danmark

Innovation er Danmarks mulighed for at differentiere sig i den globale konkurrence. Det skyldes, at værditilvæksten er højest i de virksomheder og erhverv, hvor innovationsaktiviteterne er mest udbredt. Helt enkelt, så tjener Danmark dermed flere penge jo flere virksomheder, som er innovative.

Både den danske Regering og EU har sat innovation højt på dagsordenen igennem flere år. Der er blevet skålet mange gange og talt meget. Den hidtidige indsats rejser derfor to centrale spørgsmål:

1. Er vi på vej til at blive en innovation nation?
2. Er det den rette vej, vi styrer efter?

Vi vil give en status på det innovative Danmark. Her sammenligner vi os med konkurrerende lande, og dernæst ser vi på forskelligheden i Danmark. Derudover vil vi diskutere, om det politiske system har det rette perspektiv og den rette strategiske forståelse, som sætter os i stand til at sætte GPS'en til den rette destination. Hovedelementerne her er en analyse af graden af offentlig-privat samspil som kilde til innovation, rammevilkårene for Danmark som iværksættersamfund og de offentlige forudsætninger for Danmark som innovations-land – eller som "inno-nation".

Danmark står uden for medaljerækkerne

Danmark har en erklæret målsætning om, at vi skal i medaljerækkerne inden for disciplinen innovation. Kampen om medaljerne er dog blevet skærpet i takt med, at flere og flere lande arbejder med at omstrukturere videninfrastrukturen, uddannelsessystemet, arbejdsmarkedet og den offentlige sektor for at fokusere mere på innovation.

Danmark som vidennation skal opbygges, så vi kan få output på den korte-, mellemlange og længere bane. Derfor er det vigtig at sætte fokus på både umiddelbare initiativer og det nuværende innovationssystem, men også på de vigtige rammebetingelser for virksomhederne for at sikre det længere perspektiv.

Der er delte meninger om, hvordan det står til i Danmark med virksomhedernes rammebetingelser for at agere nu og i fremtiden. Her præsenterer vi Økonomi- og Erhvervsministeriets udlægning fra den

årlige konkurrencevneredegørelse, der bredt analyserer rammebetingelserne. Den viser, at vi for tiden er i det gule midterfelt på en lang række centrale parametre.

Figur 10: Danmark i det gule felt blandt OECD-landene

	2006	2007	2008
Fleksibelt arbejdsudbud	Grøn	Grøn	Grøn
Folkeskolen	Gul	Gul	Gul
Videregående uddannelser	Gul	Gul	Gul
Offentlig forskning og universiteter	Gul	Gul	Gul
Virksomheders F&U samt innovation	Gul	Gul	Gul
Konkurrence	Gul	Gul	Gul
Åbenhed over for omverdenen	Gul	Gul	Gul
Iværksætteri	Gul	Gul	Gul
Effektiv offentlig service og regulering	Grøn	Grøn	Grøn

Top fem	Midterfelt	Under gennemsnit
---------	------------	------------------

Kilde: Økonomi- og Erhvervsministeriet, Konkurrencevneredegørelsen, 2008

I forhold til en anden international benchmark viser EU's European Innovation Scoreboard, figur 11, at Danmark fortsat har en udfordring foran os, når vi har ambitioner om at blive verdens førende innovationsnation.

Figur 11. Danmark i benchmark

2003	2004	2005	2006	2007
SE	SE	SE	SE	SE
FI	CH	CH	CH	CH
DK	FI	FI	FI	FI
CH	DK	DK	DK	IL
IL	IL	IL	IL	DK
US	JP	JP	JP	JP
JP	US	DE	DE	DE
DE	DE	US	LU	UK
UK	UK	UK	US	US
		LU	UK	LU
BE	LU			
IE	IS	IE	IE	IS
LU	BE	IS	IS	IE
NL	NL	BE	BE	AT
IS	IE	NL	FR	NL
FR	FR	FR	NL	FR
CA	CA	AT	AT	BE
AT	AT	CA	CA	CA

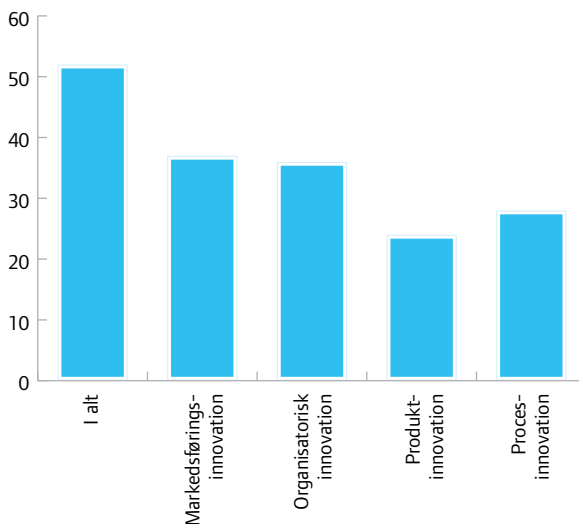
Kilde: European Innovation Scoreboard 2007.

De internationale sammenligninger er gode som pejlemærker i vurderingen af, om der er store advarselslamper, der lyser for samfundsokonomien, og dermed de nationalpolitiske aktører. Men det ikke nok at sammenligne os med andre store lande, hvor der kan være nogle eller flere landbrugs- eller industriregioner med helt andre forudsætninger for innovation.

De store udenlandske metropoler tænker på samme måde ikke over et landsgennemsnit, men på hvorvidt regionen og dens videnvirksomheder er konkurrencedygtige. Som region er Danmark nemlig kun placeret som nummer 21 efter en lang række tyske, svenske og engelske regioner (kilde: European Regional Innovation Scoreboard, 2006). Som lille nation må vi derfor skærpe vores indsats.

Halvdelen af de danske virksomheder er innovative i den forstand, at de i en toårig periode har innoveret inden for markedsføring, organisation, produkt og/eller proces. Eller set på en anden måde så har kun én ud af fire virksomheder udviklet et nyt produkt, service eller ydelse, som de kan sælge til kunder. Det vidner om, at der er et klart forbedringspotentiale, når vi diskuterer de samfundsmæssige rammer for innovation.

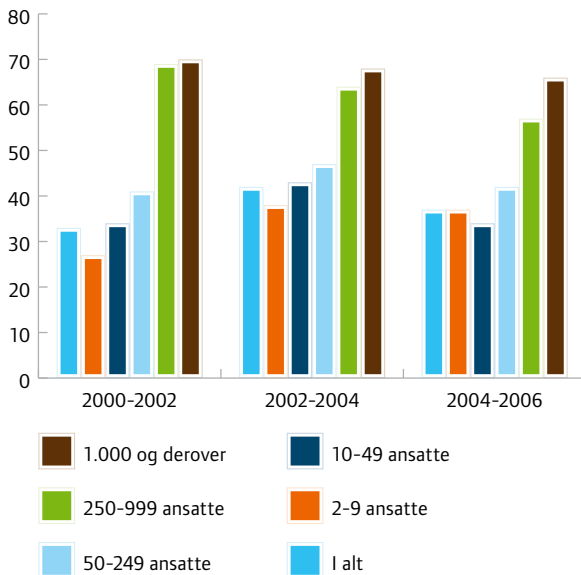
Figur 12. Andele af innovative virksomheder efter innovationstyper i procent, 2004-2006



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken, 2008.

Den danske erhvervsstruktur bygger på små og mellemstore virksomheder (SMV). Disse virksomheder med ansatte op til 250 udgør 95 procent af alle virksomheder. Men samtidig viser tallene, bl.a. figur 13, at de mindre virksomheder har færre innovationsaktiviteter end de større virksomheder. Vi har altså ikke været i stand til at indrette de politiske rammevilkår optimalt i forhold til den danske erhvervsstruktur.

Figur 13. Virksomheder, der har haft produkt- eller procesinnovation efter størrelse og tid



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken, 2008.

Den lille virksomhed har meget ofte kun mulighed for at tænke kortsigtet. Man bliver presset i hverdagen. Den større virksomhed kan afsætte ressourcer til at tænke langsigtet. Virksomheden må ikke være så lille, at man kun tænker fra måned til måned. Man skal kunne løfte blikket og investeringerne. Det var også derfor, at vi i sin tid valgte at blive en del af en global koncern.

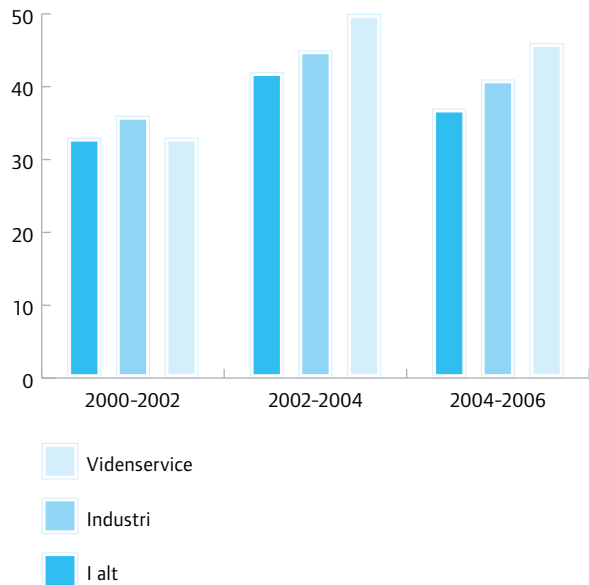
*Adm. direktør Jens Kofoed,
Hill & Knowlton*

Samtidig er det værd at notere, at andelen af innovationsaktive virksomheder er større blandt vidensserviceerhverv end fremstillingsvirksomheder. Selvom der er sket et fald det seneste år, så har sektorerne skiftet position siden starten af årtusindeskiftet, hvor vidensservice overtog positionen som den mest innovative sektor.

En af de væsentligste årsager til faldet er uden tvivl det manglende udbud af velkvalificeret arbejdskraft, som de senere år har lagt en markant dæmper på virksomhedernes mulighed for at bruge ressourcer på innovation frem for drift og leverancer.

Danmark har en klar skævhed, når det gælder det regionale billede og hvor i landet, der bruges flest finansielle midler til innovation. Region

Figur 14. Andele af produkt- eller procesinnovative virksomheder efter hovedbrancher og tid



Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken, 2008.

Hovedstaden er langt foran, og forskellen er stigende. Således har Hovedstaden haft en stigning fra 26.105 mio. kr. til 33.016 mio. kr. på to år, mens de andre regioner ikke har haft nogen udvikling. Således var virksomhedernes udgifter i den næststørste vidensservice-region Region Midtjylland senest på 9.235 (Kilde: Danmarks Statistik, Statistikbanken, 2008)

Derimod er forskellen ikke så stor, hvis man ser på den procentvise andel af antallet af virksomheder, som har innovationsudgifter. De fem regioner svinger +/- et par procent for landsgennemsnittet på 40 procent.

Offentlig-privat samarbejde som katalysator for innovation

I Danmark er den offentlige sektor med staten, regionerne og kommunerne en strategisk og økonomisk vigtig kunde, indkøber eller samarbejds- og alliancepartner for mange private virksomheder, også for dele af vidensserviceerhvervene. Den offentlige sektor har en betydelig købermagt, og det er vigtigt, at denne magt forvaltes fornuftigt. Det er vigtigt for det danske samfund, at samarbejdet mellem den offentlige og private sektor er godt, effektivt og ikke mindst udviklende. Den private sektor er en vigtig forudsætning for, at det offentlige markant kan øge kvaliteten af de centrale serviceydelser, som kendetegner det moderne velfærdssamfund.

Derfor skal der gøres op med opfattelsen af det private som en modspiller til det offentlige. Vi skal bevæge os væk fra berøringsangsten for at inddrage private aktører til, at vi på flere områder kan udnytte de styrker og ressourcer, der ligger i et dynamisk samarbejde.

Innovation er på en lang række områder nødvendig for at levere services "bedst og billigst". Men det kræver mere dialog og et tættere samarbejde. Det kræver en mere åben og fordomsfri indstilling med fokus på den konkrete opgave, således at man bliver bedre til at tale om det grundlæggende formål med arbejdsgangen(e) eller servicen.

Siden 2003 har BDO Kommunernes Revisions Tænketank i Offentligt-Privat Samarbejde været et konkret udtryk for en vilje til at skabe et forum, hvor både kommunale, regionale og private ledere kan udveksle viden om – og erfaringer med – OPS. Den indsamlede viden bruges bl.a. til at udvikle offentlige organisationers ledelse og effektivitet gennem et bedre samarbejde med private virksomheder. Dertil kommer, at Tænketanken arbejder med at identificere gode løsningsmodeller for fremtidige samarbejder og med at udvikle nye samarbejdsformer.

Dette vil skabe reel innovation. Men det kræver politisk vilje og større viden om, hvordan man udnytter samspillet optimalt, samt en løbende opfølgning og vurdering af, hvor langt man er nået.

Resultat er i dag, at halvdelen af videnservicevirksomhederne har:

- haft innovation i serviceydelser som følge af et serviceprojekt med offentlig partner,
- skabt kommunal innovation gennem samarbejde

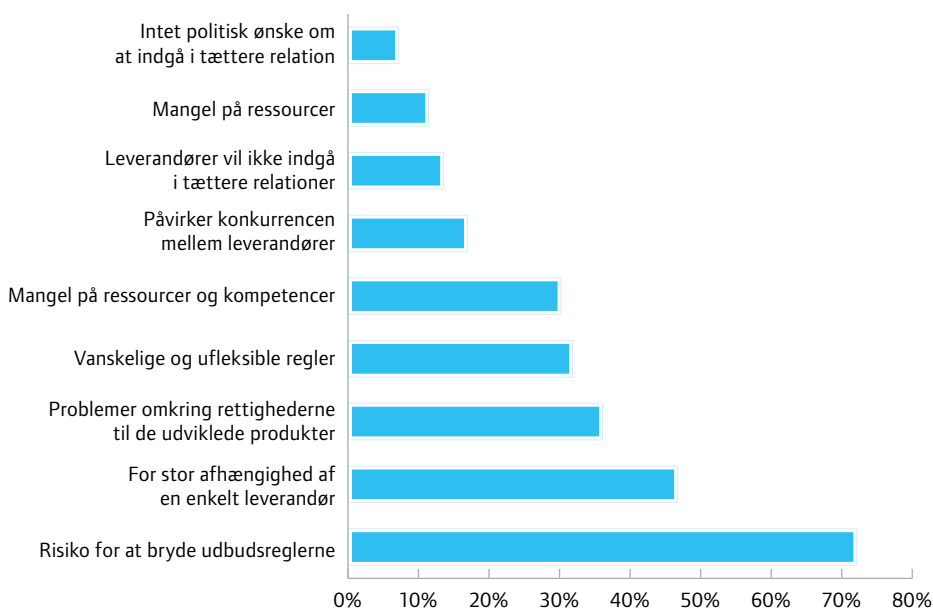
(kilde: Forsknings- og Innovationsstyrelsen, *Inside Service Innovation*, 2007)

Det er et omfang, der viser, at vidensservice sektoren skaber en betydelig værdi og nyskabelse i den offentlige sektor – men det er samtidig en andel, der har et stort potentiale for at blive endnu højere.

Som det fremgår af figur 15, er det derfor meget interessant, at kommunernes primære barriere for at udbygge innovationssamarbejdet ligger i frygten for at bryde udbudsreglerne.

Det er endvidere paradoksalt, at kommunerne opfatter afhængigheden af én leverandør, som en barriere for innovation. Paradokset ligger i statens markante paradigme for offentlig indkøb, der netop gør, at offentlige indkøbere bliver tvunget til at bruge én eller få leverandører.

Figur 15. Kommunernes primære barrierer for at indgå i tættere innovationssamarbejder med private servicevirksomheder



Kilde: Forsknings- og Innovationsstyrelsen, *Inside Service Innovation*, 2007.

“Fastlåste aftaler skal undgås

Det er vigtigt, at innovationen fremmes og ikke hindres af den offentlige indkøbspolitik. Den offentlige sektor udgør for visse brancher en betydelig andel af den samlede økonomi. Derfor skal offentlige organisationers fastlåste aftaler med én eller flere leverandører undgås”

*Anbefaling 12 i Dansk Erhvervs
“Nye offentlige indkøb”, 2007*

EU går foran med sin innovationspolitik, der kobler sig til offentlige indkøb. Med blandt andet “GUIDE ON DEALING WITH INNOVATIVE SOLUTIONS IN PUBLIC PROCUREMENT: 10 elements of good practice” forklares det, hvordan offentlige indkøbere kan medudvikle innovative services, processer og produkter. De 10 gode råd er:

- Act as an ‘intelligent’ customer
- Consult the market before tendering
- Involve key stakeholders throughout the process
- Let the market propose creative solutions
- Seek value for money, not just the lowest price
- Take advantage of electronic means
- Decide how to manage risks
- Use contractual arrangements to encourage innovation
- Develop an implementation plan
- Learn for the future

Hele 88,4 pct. af Dansk Erhvervs medlemmer mener, at det er vigtigt eller meget vigtigt, at det offentlige vælger flere leverandører, når indkøbene foretages. En måde at gøre dette på er ved at introducere en såkaldt 60/40-model for særlige varer og tjenesteydelser. Modellen består af to udbudsrunder og tager sit udgangspunkt i, at staten som udgangspunkt udbyder 100 pct. af markedet, idet vinderen garanteres 60 pct. Den virksomhed, der har den laveste pris på hele ordren, vinder første runde, og er dermed garanteret minimum 60 pct. af den samlede ordre. De 60 pct. vil udgøre leverandørens mest konkurrencedygtige produkter.

Grundlæggende er det afgørende, at der kommer et mere målrettet fokus på at øge innovationen i den offentlige sektor. De offentlige indkøbere kan fremme innovationen gennem alsidige indkøbsaftaler. Men oftest bunder berøringsangsten for innovationsfremme i misforståelser, der relaterer sig til, hvad EU-reglerne tillader. Resultatet er, at leverandørerne på forhånd bliver bundet af detaljerede kontrakter og konventioner, der hæmmer innovationen og dermed kvaliteten og prisen på sigt.

En måde til at skabe et mere innovativt offentlig-privat samarbejde kan være den øgede brug af prækommercielle indkøb, som kan skabe lavere priser og produktivetsforbedringer i det offentlige på mellem- og lang sigt.

Involveringen af private virksomheder er ikke i sig selv en garanti for, at leveringen af den offentlige service bliver hverken bedre eller mere innovativ. Til gengæld er Dansk Erhverv af den overbevisning, at private virksomheder kan være med til at sætte innovation på dagsordenen, når offentlige opgaver udbydes. Fremtidens velfærdsydelser kræver nye løsninger, og der er behov for at tænke nyt. Det skal private virksomheder også bruge som argument, og de skal kunne dokumentere eller sandsynliggøre dette, når de entrerer med det offentlige.

Det offentlige skal “walk the talk”. Vi ser faktisk flere og flere velmenende tiltag med puljer og forsøg, men vi skal have det offentlige til at bruge deres gode puljer mere offensivt for at få formidlet design over for potentielle designkøbere.

Vi mangler cases og værktøjer til at beregne ROI (return of investment), som viser effekten og værdien ved at bruge design, således at designkøberne har noget håndgribeligt at forholde sig til. Der skal udvikles metoder og værktøjer, som kan motivere designkøbere til at involvere design i de strategiske udviklingsfaser.

*Direktør, Gitte Just,
Danish Design Association*

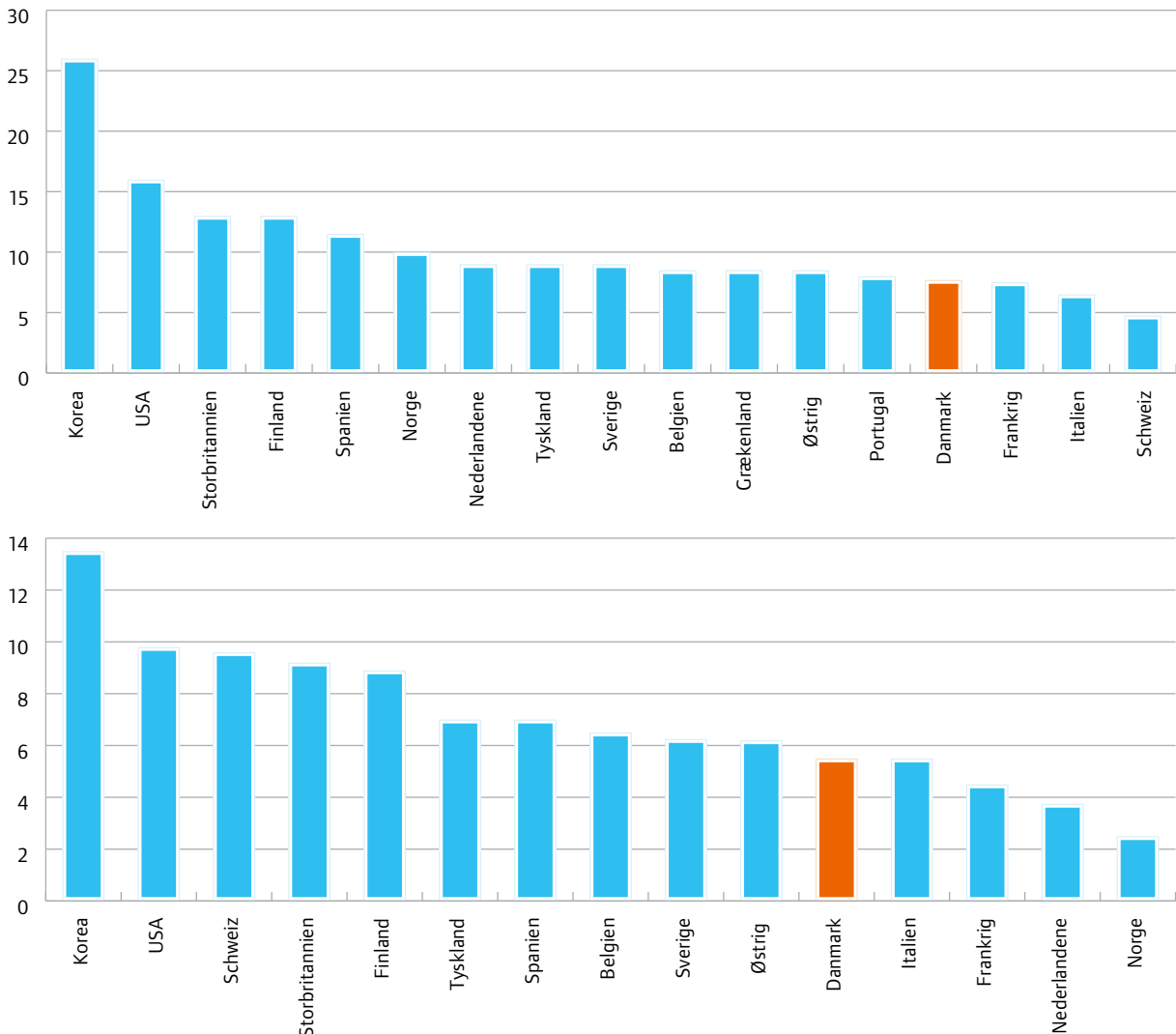
Nyeste skud på stammen i offentlig-privat samarbejde er ideen om innovationsalliancer. Tanken er, at vi sammen skal være bedre til at samarbejde og udnytte viden og ressourcer på tværs af medarbejdere og faglige skel, offentlige institutioner, private virksomheder, borgere og videninstitutioner. Visionen er, at den offentlige sektor systematisk tænker i, hvordan der kan arbejdes med drivkræfter for innovation og innovationsprocesser.

Om det lykkes at realisere visionen og den kommende regeringsstrategi "Styrket innovation i samfundet gennem en mere innovativ offentlig sektor" må vi sammen arbejde for.

Entrepenørskab er kilde til innovation

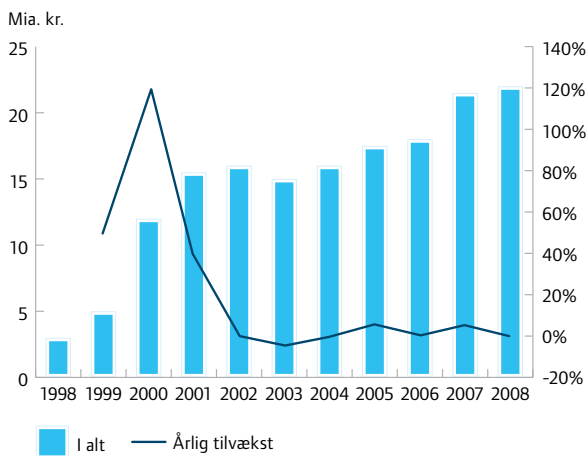
Konkurrenter og ikke mindst nye konkurrerende virksomheder er en væsentlig faktor for udvikling. Iværksættere starter ofte op, hvor de ser et hul i markedet, uudnyttede forretningsmæssige potentialer eller på områder, hvor de ser, de kan gøre det bedre end allerede etablerede virksomheder. På denne måde er nye virksomheder med til at udfordre det bestående og sørge for, at etablerede virksomheder tvinges til fortsat at udvikle sig. Iværksætteri er dermed særdeles vigtigt i forhold til at bevare en dynamisk økonomi og et erhvervsliv, der flytter sig, og konstant ser nye muligheder.

Figur 16: Andel af vækstiværksættere målt på hhv. omsætning og ansatte, 2003-2005



Kilde: Erhvervs- og Byggestyrelsen, Iværksætterindeks 2007, 2008.

Figur 17. Kapital under forandring



Kilde: Vækstfonden, Dansk venture i lidt lavere gear, 2008.

Derfor er optimale samfundsmæssige og politiske rammer for entreprenørskab også afgørende, hvis Danmark skal være et innovativt samfund. Her er der i dag et betydeligt rum for bedring i Danmark.

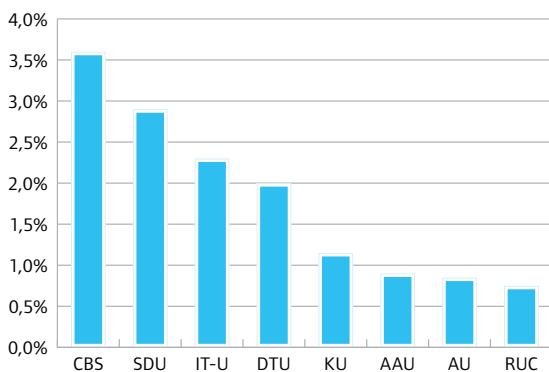
Internationalt set er der en relativ høj andel af nystartede virksomheder i Danmark. Men ét er etableringsrater, noget andet er, hvor stor succes disse iværksættere har. Desværre er det tydelige billede, at mange af disse opstartende iværksættere efter få år må lukke igen – og endnu mere problematisk er det, at meget få af de overlevende iværksættere formår at opnå en høj økonomisk vækst.

Når det gælder antallet af vækstiværksættere ligger Danmark, som det fremgår af figur 16, langt fra i top internationalt set. Rent faktisk klarer vi os på dette punkt ikke bare dårligere end stærke iværksættationer som USA og Storbritannien, vi er også ringere end vores svenske naboer, som vi ofte sammenligner os med.

Det er meget væsentligt at få såvel iværksætternes ambitionsniveau som vækstformåen op. En væsentlig forudsætning for markante vækstrater blandt iværksættere er adgangen til risikovillig kapital. Som det fremgår af figur 17, er det gået fremad de seneste år, hvor det danske marked for venturekapital er vokset.

Væksten i kapital er imidlertid ikke sket med stormskridt, og ser man på størrelsen af en gennemsnitlig dansk venturefond, forvalter den ca. 500 mio. kr., mens en gennemsnitlig amerikansk fond råder over det dobbelte beløb. Denne forskel betyder naturligvis, at de store udenlandske fonde har bedre forudsætninger for at understøtte de

Figur 18. Elever på universiteternes iværksætterkurser



Kilde: Øresund Entrepreneurship Academy, Kortlægning af iværksætter- og entreprenørskabskurser ved de otte danske universiteter i efterårssemesteret 2007, 2008.

virksomheder, der har et meget stort kapitalbehov, og som typisk også er de mest globalt orienterede foretagender – hvilket ofte er ensbetydende med, at de har de største vækstpoterentialer. Vi er altså fortsat et stykke fra målet i forhold til at skabe et optimalt marked for risikovillig kapital i Danmark.

Adgang til kapital er imidlertid kun én af mange forudsætninger for et godt iværksætterklima. Skatte- og afgiftssystemet spiller også en stor rolle, ligesom administrative byrder naturligvis spiller negativt ind. Kvalificeret og relevant rådgivning er ofte afgørende for at komme videre som iværksætter. Men mest fundamentalt er den grundlæggende iværksætterkultur eller mangel på samme.

Den danske entreprenante kultur er ikke så stærk som i en række andre lande med en langt mere udtalt iværksætterånd og -tradition. Danskerne opdrages i høj grad til at foretrække en tryk lønmodtagerkultur, hvor dét at gå efter store økonomiske gevinster ikke er afgørende. Det medvirker vores uddannelsessystem og vores skattesystem til. Mange initiativer er taget for at øge danske studerendes bevidsthed og kompetencer i forhold til iværksætteri.

Desværre er der stadigvæk alt for få universitetsstuderende, der i løbet af et semester vælger at beskæftige sig med et entreprenørfag, hvilket fremgår af figur 18 – og der er meget stor forskel fra universitet til universitet. Her det nødvendigt at sætte afgørende ind, hvis næste generation af højtuddannede skal gøre sit indtog på arbejdsmarkedet med andet end en lønmodtager-etos.

4. Danmark som verdens mest innovative nation

I globaliseringsdebatten har innovation på godt og ondt fået mytologisk status - særligt, når den er brugerreven. Den positive manifestation er, at innovation holder fænomenologisk flyttedag. Innovation er således ikke længere forbeholdt højteknologiske forskningslaboratorier, men kan udspringe af en tæt kontakt til brugere, klienter, kunder, leverandører, konkurrenter og andre stakeholders med betydning for virksomheders konkurrenceevne på markedspladsen.

Faktisk er det kun 5 pct. af dansk erhvervsliv, der baserer sin innovation på kommercielle muligheder fra den offentlige forskning i Danmark, mens 30 pct. tager afsæt i brugerne. Ifølge Innovationsrådet finder hele 85 pct. af dansk erhvervsliv, at innovation er vigtig. 52 pct. har en innovationsstrategi, mens kun 16 pct. er deciderede innovationsmaskiner. Det er langt fra nok, eftersom vores konkurrenter på den internationale scene er i fuld gang med at opruste på innovationsfronten.

Innovation holder flyttedag

Danske virksomheder skal øge deres træfsikkerhed udi innovation ved at øge fokus på strategisk procesinnovation. Ifølge det amerikanske innovationshus Doblin er kun fire ud af 100 innovationer i store globale virksomheder de seneste 10 år endt som en forretningsmæssig succes. Den lidet flatterende hitrate skyldes, at virksomhederne satser alt for ensidigt på produktinnovation frem for at innovere i hele værdikæden. Innoverer virksomhederne derimod på netværk, kundeoplevelse, service, brand og salgskanal, får de et langt større afkast.

Hertil kommer, at i Danmark er hovedparten af al innovation inkrementel. Innovation udfolder sig typisk som de små skridts revolutioner, mens de store radikale spring fremad langt fra er hverdagskost. Trods det, at vi innoverer i små ryk, er træfsikkerheden ikke overvældende - lige med undtagelse af tilfredsstillelsen af de behov, som kunderne selv kan sætte ord på og som virksomhederne kan definere i klassiske segmentanalyser.

Brugerreven innovation er først rigtig interessant, når vi bevæger os på kanten af den menneskelige erkendelse. Her handler det om at oversætte de latente behov, som brugerne er bærere af, men som de ikke kan sætte ord på i et spørgeskema eller i en fokusgruppe.

Vigtigst af alt er dog at nuancere brugerbegrebet, for "brugere" er langt mere end "forbrugere", og det øger kompleksiteten. En virksomheds brugere er en sammensat størrelse af interessenter - fra aktionærer, konkurrenter og interessegrupper til politikere, offentlige myndigheder og internationale organisationer. I det lys er det på sin plads at omdefinere brugerreven innovation til det mere retvisende "behovsdreven innovation" for at markere, at der er fokus på opfyldelse og balancering af en bred vifte af behov.

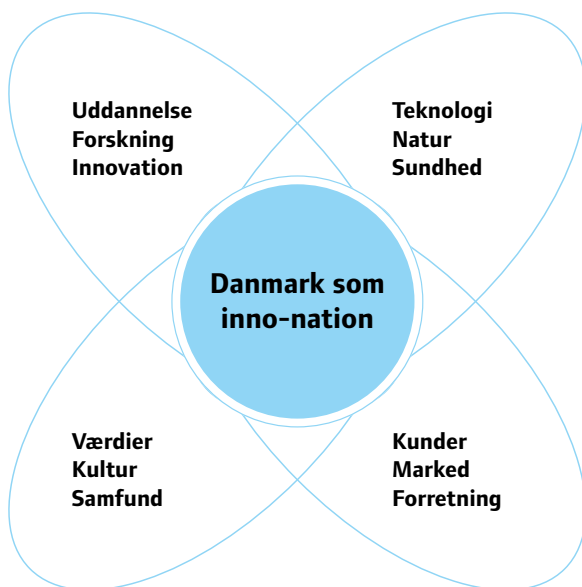
"Danmark kan blive en kreativ stormagt, hvis vi bliver bedre til at udnytte vores sociale kapital. Magtdistancen i Danmark er langt mindre end f.eks. hos vores svenske naboer, og derfor er det langt nemmere hos os at give medarbejdernes gode ideer frit spil i udviklingen af nye produkter og processer - ikke mindst indenfor videnserhvervene. Vi skal bare være mere bevidst om vores styrke og mere aktive i at udnytte den."

*Adm. direktør Kim Møller,
Oxford Group*

En væsentlig vækstdriver i innovationsøkonomien er evnen til at lede og organisere mennesker, processer og viden. Succesfuld innovation baserer sig ofte på en flerhed af kompetencer, hvor kreativitet, teknologi-, oplevelses- og forretningsforståelse går hånd i hånd. Det nye er, at viften af innovationskompetencer er sidestillede og gensidigt forudsættende.

Humanistisk og samfundsvidenskabelig videnproduktion har således et stort potentiale som drivere i brugerdrevne innovationsprocesser, selvom de "bløde" fag ikke kan stå alene men sættes i spil i forhold til teknik, natur- og sundhedsvidenskab. Se figur 19 der illustrerer sammenhængen i en "innovationsblomst". Formår vi at skabe synergi mellem de fire blade i innovationsblomsten, er vejen banet for Danmark som innovativ nation - eller inno-nation.

Figur 19. 'Innovationsblomsten'



Kilde: Dansk Erhverv, 2008.

Danmark skal leve af global indsigt

Hvis Danmark skal helt til tops i globaliseringens superliga, skal vi som samfund være helt skarpe på, hvilken rolle Danmark skal spille i den internationale arbejdsdeling. Ekspertter fra ind- og udland peger på, at de danske styrkepositioner, som er svære at efterligne for vores udenlandske konkurrenter, netop er de bløde konkurrenceparametre: Hvordan ledes videnmedarbejdere, hvordan styres innovationsprocesser, hvordan skal brugernes forstås, hvordan motiveres Generation Y, hvordan orkestreres vidennetværk og hvordan hjemtages, forædles og sælges videnkoncepter – for bare at nævne nogle få eksempler.

Vi har ikke råd eller kapacitet til at innovere, forske og udvikle i enrum med henblik på at skulle lancere med et brag på markedet. Vi kan ikke leve uden kundernes involvering i fornyelsen af vores produkter og ydelser. Vi lever af at skræddersy brugerløsninger i tæt samspil med vores kunder.

Adm. direktør Ernst Lykke
Nielsen, Bording A/S

Grundlæggende skal Danmark leve af global indsigt; det vil sige indsigt i ny global viden og innovationsmiljøer, i fremmede markeder, kulturer og politiske systemer – og af at tjene penge på at videreudvikle kendte teknologier, produkter og servicekoncepter. Det kræver ikke en hær af nobelprisforskere, men en kritisk masse af forskere, videnarbejdere og globale købmænd, der forstår sig på den nye teknologis anvendelsesmuligheder, på nye markedstrends og på økonomisk såvel som kulturel globalisering. Én ting er således at opfinde verdens ottende vidunder. Noget andet er at få vidunderet ud på et globalt marked. Teknologisk snilde er ikke nok, hvis brandet kikser, logistikken klodser eller en omgang blodfattig interkulturel forståelse får eksportfremstødet til at gå i vasken.

Senest har det ellers højteknologiske Finland afsat mere end 700 mio. kr. til innovation i service i erkendelse af, at fremtidens vækst hidrører fra service innovation. Matcher vi ikke vores konkurrenters oprustning, mister vi de spidskompetencer, der gør det attraktivt at placere de videntunge job i Danmark.

Hvis det danske samfund skal have størst mulig værdi for de milliarder, der i disse år afsættes til innovation, iværksætteri, forskning og uddannelse, skal der tænkes nyt, når midlerne fordeles. Sigtelinjerne for den økonomiske saltvandsindsprøjtning bør være, at vi

- ikke kopierer vores videnkonkurrenter og satser ensidigt på forskning og innovation inden for produktion og højteknologi
- erstatter den traditionelle forsknings- og teknologipolitik med en sammenhængende innovationspolitik for væksterhvervene
- opbygger et vidensystem, der skaber optimale betingelser for brugerdreven innovation i hele værdikæden
- uddanner, forsker og netværker i, hvordan vi skaber og udnytter innovation i virksomhederne, og hvordan virksomheder bedst organiseres og ledes i den globale økonomi
- udvikler ny viden om, hvordan vi mest hensigtsmæssigt løser de store samfundsproblemer inden for klima, energi, sundhed og pleje via nye ledelsesmodeller, organisatorisk læring samt offentlig-privat samspil, partnerskaber og global sourcing

Ny vinderstrategi for Danmark: Fast second – second to none

Historien viser, at de store penge ofte ikke tjenes af dem, der får idéerne til et nyt produkt eller en ny serviceydelse. Pengene hentes hjem af dem, der er i stand til at skalere markedet og skabe en bæredygtig forretningsmodel på baggrund af en dyb indsigt i kundernes erkendte og uerkendte behov. Det er historien om at være fast second – de virksomheder, der står på skuldrene af en first-mover, som fik den oprindelige forretningsidé.

Kunsten at være fast second har altid været kontroversiel, da den typisk forbindes med det at plagiere sin konkurrents koncept og rettigheder. Der er dog intet odiøst i at vige tilbage for at kaste sig ud i et hasarderet erhvervsventyr uden mål og med baseret på en mere eller mindre bæredygtig idé. Tværtimod kan beslutningen om at være den smarte og hurtige toer, der træder i andres fodspor, men til gengæld konsoliderer et nyt marked, være en særdeles intelligent og profitabel strategi. Hæderkronede virksomheder som Microsoft, Procter & Gamble, Amazon.com, Canon og JVC har profiteret af en bevidst fast second-strategi. Ingen af disse multinationale selskaber var first-mover, men har som fast second skabt store værdier ved at tilpasse teknologien til markedstrends og nye kundebehov.

Danske designere er gode til at agere hurtigt og til at kortlægge og analysere trends og markedsudviklinger. Det er guld værd i branchen. Det er faktisk et kendetegn, som jeg møder mange steder på tværs af vidensservicefeltet.

*Direktør Gitte Just,
Danish Design Association*

Særligt når det gælder nationale satsninger på højteknologi, er der grund til en vis varsomhed med at fokusere ensidigt på at være first-mover. I et globaliseret samfund, hvor højteknologi er en international handelsvare, er der store risici forbundet med at være first-mover. Vi risikerer at satse på nogle højteknologiske nicheområder, der om 10-15 år ikke viser sig at genere et samfundsøkonomisk afkast, der modsvarer omfanget af de offentlige og private investeringer i højteknologi. Derudover risikerer vi at blive verdensmestre i at udvikle ny teknologi, men ikke til at omsætte den til nye videnarbejdspladser og vækst i Danmark.

Der er således ingen grund til at rynke på næsen over modige og ambitiøse fast second-strategier, hvis de i øvrigt respekterer grundlæggende produktrettigheder og anden form for (intellektuel) ejendomsret m.v. Spørgsmålet er, om dansk erhvervsliv kan integrere det bedste fra hhv. en first-mover- og en fast second-strategi. Det danske svar på globaliseringens udfordringer bør være en strategi, der udledes under overskriften "fast second – second to none". Det er netop en vej, et land som Danmark med begrænsede intellektuelle ressourcer, investerings- og kapitalforhold og kritisk masse i forsknings-, uddannelses- og innovationssystemet vil kunne gøre til sin vinderstrategi.

Valget af strategi indebærer samtidig, at vi har og får medarbejdere, der matcher denne udfordring. Medarbejderne er, som det tidligere er fremgået i høj grad nøglen til virksomhedernes innovationskraft. Derfor skal vi sikre os, at videnmedarbejderne har:

- kompetencer i global indsigt
- bruger- og markedsforståelse
- innovativ teknologi- og videnanvendelse
- interkulturel forretningsforståelse
- tværfaglighed

Fremtidens virksomheder er nødt til at være lærende organisationer, som konstant udvikler og fornyer sig. Kritisk for denne udviklingsevne er kompetencer, som i stigende grad opstår i krydsfeltet mellem fagdiscipliner. Flere og flere unge ønsker i dag at kombinere forskellige uddannelser og uddannelseselementer, fordi det moderne samfund er komplekst.

Det har vi søgt at imødekomme på CBS, hvor vi udbyder stadig flere uddannelser, der f.eks. kombinerer politologi, interkulturel kommunikation, datalogi, filosofi mv. med traditionelle handelshøjskolefag.

*Rektor Finn Junge-Jensen,
Copenhagen Business School.*

Med en fast second – second to none-strategi kan vi både udnytte de erhvervsmæssige styrkepositioner, vi har opbygget i dag, og opnå de forretningsfordele, der følger af at høste frugterne af de frø, som first-movers har sået. Magter vi denne balancegang, forbedrer vi vores forudsætninger for at integrere den samfundsmæssige værdiskabelse på tværs af erhverv og brancher. En stor del af de tværsektorielle værdier skabes netop af videnservice. Udover at gøde jorden for værditilvæksten i andre videnservice- og rådgivningserhverv, så er videnservice den største værdiskaber i hele erhvervslivet.

Figur 20 beskriver nogle af de idealtypiske forskelle og ligheder mellem de tre strategier: first-mover, fast second og fast second – second to none.

Figur 20. First-mover, fast second og fast second – second to none

	First-mover	Fast second	Fast second – second to none
Overlevelsesevne	Lav	Høj	Høj
Risikoprofil	Høj	Lav	Middel
Kapitalbehov	Stort	Middel	Middel
Return on investment	Lille	Stort	Stort
Konkurrenceintensitet i markedet	Lille	Stor	Middel

Kilde: Dansk Erhverv, 2008.

5. Inno-nation kan lykkes – når vilkårene er i orden

Dansk Erhverv har en vision om at opbygge Danmark som videnation, hvor viden, innovation og globalisering er kerneelementerne. For at konkretisere visionen har Dansk Erhverv en ambition om, at andelen af danske virksomheder med innovationsaktiviteter skal løftes markant. I 2015 skal 60 procent af virksomhederne have innovationsaktiviteter mod 52 procent i dag.

Det er samtidig et paradoks, at den offentlige innovationspolitik i så ringe grad afspejler vidensserviceerhvervenes behov. Det er på høje tid at få det offentlige videnssystem til at matche de markante forskydninger i erhvervsstrukturen. Ellers bliver vi løbet over ende af vores udenlandske konkurrenter, der opruster voldsomt i disse år. Rettes blikket ud over de danske grænser, ligger Danmark som region i EU på en 21. plads, når EU måler innovation.

Dansk Erhverv har en række konkrete forslag til, hvordan vi bliver bedre til at skabe fornyelse i videnationen:

Den virksomhedsrettede innovationsstrategi anno 2009

Den danske innovationspolitik skal tage udgangspunkt i virksomhederne, som netop kan bruge den nye viden, teknologi, ideer m.v. på markedet. Derfor er det positivt, at regeringen har sat sig for at lave en virksomhedsrettet innovationsstrategi. Strategien kommer primo 2009. Blandt en række elementer foreslår Dansk Erhverv, at strategien skal

- udvikle en metode til at måle effekten/gevinsten af innovation i virksomhedernes projekter og processer. Det drejer sig om at opnå indsigt i virksomhedens "return on investment". Udviklingen skal tage højde for mangfoldigheden i den danske erhvervsstruktur herunder anvendelsesmulighederne for henholdsvis SMV'er og vidensservicevirksomheder. Udviklingen af metoden skal ske i et samarbejde mellem designere, revisorer og andre virksomheder
- tilpasse det ikke-finansielle regnskabelement som videnregnskab til at omfatte virksomhedens innovationsaktiviteter. Udviklingen skal tage højde for mangfoldigheden i den danske erhvervsstruktur herunder anvendelsesmulighederne for henholdsvis SMV'er og vidensservicevirksomheder. Udviklingen af metoden skal ske i et samarbejde mellem designere, revisorer og andre virksomheder
- opbygge et enkelt, gennemskueligt og brugervenligt offentligt innovationsfremmesystem for virksomhederne
- skabe en brugerorienteret og brugermotiverende "én indgang" til innovationssystemet. Der skal udvikles web 2.0-portal med interaktive elementer og inspirerende cases, så den kan fungere som effektiv kommunikationsplatform, der når ud til de dele af erhvervslivet, der har begrænset tilknytning til det offentlige innovationsfremmesystem
- at private konsulenter kan certificeres som Innovationsagenter under Rådet for Teknologi og Innovation med henblik på at tilbyde innovationstjek af SMV'er, der ikke alene baserer deres fornyelse på teknologianvendelse men på service innovation
- etablere netværk for videndeling imellem Viden-SMV
- følge op på EU og Rådet for Teknologi og Innovations kommunikative arbejde med at sætte service innovation på dagsordenen.

Danmark skal i top 5 for service innovation i EU

Danmark indtager en 21. plads blandt EU regionerne, når det gælder innovation. Det er langt fra tilfredsstillende, fordi vi skal leve af at skabe nye servicekoncepter og immaterielle ydelser til den globale markedsplads.

Rådet for Teknologi og Innovation tog i september 2008 et vigtigt skridt på vejen med offentliggørelsen af en ny, national strategi, der skal forbedre serviceerhvervenes rammebetingelser for innovation. Strategien lider imidlertid under den fundamentale svaghed, at der ikke er afsat offentlige midler til at virkeliggøre de mange gode tanker.

Derfor foreslår Dansk Erhverv, at

- regeringen tager skridt til at udvikle erhvervspolitiske rammebetingelser, som sikrer, at Danmark kommer i top 5 for service innovation i EU inden 2020
- Rådet for Teknologi og Innovations nye program for innovation i serviceerhvervene finansieres, så det kan blive implementeret i praksis
- der dannes nye innovationsnetværk rettet mod serviceerhvervene – i dag indeholder kun 2 ud af 36 innovationsnetværk servicevirksomheder
- der skabes flere ErhvervsPhD'er i service – særligt inden for ledelse og strategisk innovation – det er antallet af kloge hoveder og ikke antallet af patenter, der er afgørende for væksten i vidensservice
- at der formuleres en ny strategi for GTS'erne med fokus på service innovation, som forankres i GTS'ernes resultatkontrakter.

Verdens bedste OPS-nation

Regeringen har en målsætning om, at både de danske virksomheder og den offentlige sektor skal være blandt verdens mest innovative. Hvorfor kobler man ikke de to målsætninger, og lader synergien vokse mellem de sektorer? Regeringen skal fastslå ambitionen om at øge offentlig-privat samarbejde ved at formulere målsætningen om, at Danmark skal være verdens bedste til offentlig-privat samarbejde?

For at realisere det foreslår Dansk Erhverv, at der skal implementeres en række initiativer, og som minimum skal det sikres, at

- alle offentlige indkøbere skal trænes i EU's regler og guidelines om innovative indkøb og prækommercielle indkøb
- "en eller få leverandør-strategien" revideres således, at der i stigende grad gøres brug af 60/40 modellen
- de regionale vækstfora får som en af deres hovedopgaver at udvikle og overvåge regionens herunder kommunernes OPS-strategier og praksisser, herunder offentlig indkøb
- regeringens OPS-rejsehold intensiverer det opsøgende og rådgivende arbejde.

“Store iværksætterdag”

Iværksætterkompetencer og ikke mindst en iværksættermentalitet hos langt flere danskere er klare forudsætninger, hvis Danmark skal være et innovativt vidensamfund, hvor der hele tiden opstår nye, levedygtige vækstvirksomheder, som kan udfordre det etablerede erhvervsliv og se nye muligheder i markedet.

Lønmodtagerkulturen i Danmark er stærk, og det er en kultur som viderefremmes på mange niveauer i samfundet lige fra familien over skolen til den offentlige sektor. Dansk Erhverv ønsker en stærkere iværksætter- og entreprenørkultur i Danmark.

Derfor foreslår Dansk Erhverv, at

- Store Bededag hvert år udnævnes til “Store Iværksætterdag”, hvor alle borgere har mulighed for at prøve kræfter med iværksætteri og selvstændig virksomhed, når de alligevel har fri fra deres lønmodtagerjob
- det offentlige op til “Store Iværksætterdag” sætter massivt fokus på iværksætteri gennem rådgivning, undervisningstilbud i skolen, markedsføring mv. således, at dagen bliver en slags “Operation Dagsværk for voksne”
- der på denne dag gives skattefrihed, således at dagens “iværksættere” ikke skal betale skat af den indkomst, deres virke generer, så længe den personlige indkomst ikke overstiger 5.000 kr.

Mere forskningsbaseret innovation i videnservice

Fremover vil en stor del af erhvervslivets konkurrenceevne afhænge af at udføre forskningsbaseret innovation, dvs. innovation, der tager afsæt i universiteternes forskning. Kun 19 pct. af de danske videnservicevirksomheder samarbejder med universiteter og sektorforskning om produktudvikling. Det skal ses i forhold til, at videnserviceerhvervene aftager dobbelt så mange kandidater i den private sektor, som den næststørste aftager, industrien, og er blandt de mest innovationsintensive erhverv.

Derfor foreslår Dansk Erhverv, at

- regeringen udvikler nye virkemidler og rammer, som understøtter, at andelen af videnservicevirksomheder, der samarbejder med universiteter og sektorforskning, er steget til 30 pct. i 2020

Fremtidens videnarbejdere skal have kørekort i innovation

Innovationskulturen i uddannelsessystemet skal have en vitaminindsprøjtning, så fremtidens videnarbejdere får et skud innovation og forretningsudvikling ind under huden, inden de forlader skolebænken.

Derfor foreslår Dansk Erhverv, at

- regeringen og de videregående uddannelsesinstitutioner udvikler et slags filosofikum i innovation – et grundkursus i forretningsudvikling – som er obligatorisk for alle studerende på de videregående uddannelser

Turbo på kompetenceudvikling i innovationsledelse

Hvis videnserviceerhvervene skal styrke konkurrenceevnen i takt med, at globaliseringen skyller ind over værdikæden, skal råstoffet – videnmedarbejderne – tanke viden op livet igennem. Derfor skal det eksisterende offentlige udbud af kortere kurser, diplom, master og øvrige efter- og videreuddannelsesforløb tones langt mere mod videnserviceerhvervenes forretningskritiske kompetencebehov – særligt i forhold til innovationsledelse og ledelse af innovationsprocesser.

Derfor foreslår Dansk Erhverv, at

- regeringen afsætter udviklingsmidler til et nyt efter- og videreuddannelsesprogram for innovationsledelse – f.eks. som led i en ny ledelsespolitisk redegørelse, der samler op og sætter nye mål, efter den første redegørelse så dagens lys i 2001

Om Dansk Erhverv

Dansk Erhverv er som erhvervsorganisation talerør vidensservice-sektoren og repræsenterer en lang række større og mindre virksomheder og brancheforeninger inden for vidensservice-sektoren. Det gælder bl.a.:

- Advokater
- Designere
- Ejendomsmæglere
- Forsikringsmæglere
- Fondsmæglere
- HR- og ledelseskonsulenter
- It-virksomheder
- Jobrådgivere
- Managementkonsulenter
- Oversættere
- PR-virksomheder
- Reklamevirksomheder
- Relationsbureauer
- Revisorer
- Øvrige virksomhedsrådgivere

Om denne publikation

Denne udgivelse er den tredje i en serie af publikationer, der sætter fokus på vidensservice-sektoren, som Dansk Erhverv har udgivet i løbet af 2008. Den første publikation "Viden skaber værdi. Analyse. Anbefalinger" udkom i juli, og den anden publikation "Vidensservice i et globalt perspektiv" udkom i oktober.

Publikationerne henvender sig politikere, embedsmænd og andre beslutningstagere nationalt, regionalt og lokalt, der ønsker en større forståelse for vidensservice-sektoren, dens betydning, potentiale og aktuelle udfordringer.

Tak til ...

En række virksomheder og enkeltpersoner har medvirket i tilblivelsen af denne publikation. Pjecen og særligt de konkrete politikforslag er udarbejdet med input fra virksomheder og brancheforeninger i Dansk Erhvervs Udvalg for Vidensservice og Rådgivning.

Desuden tak til:

- Bording A/S
- Brancheforeningen for Teambuilding og Ledertræning
- Copenhagen Business School
- DAMVAD
- Danish Design Association
- Dansk Iværksætter Forening
- Foreningen af Registrerede Revisorer
- Hill & Knowlton
- Oxford Group

Dansk Erhverv
Børsen
1217 København K
Tlf. 3374 6000
info@danskerhverv.dk
www.danskerhverv.dk