

ENTREPRENEUR **Intrapreneur**

Dansk ide til USA's iværksættere

DTU har indrettet en tumleplads for "corporate entrepreneurs" - iværksættere, der udvikler nye forretninger inde i veletablerede virksomheder. Den ide er så god, at den kan eksporteres til iværksætternes hjemland par excellence - USA.

AF TAGE OTKJÆR

Richard Leifer er professor på Lally School of Management, Rensselaer Polytechnic Institute, i USA. Men lige nu underviser han i Danmark, fordi han mener vi mangler noget. Omvendt har han set noget i Danmark, han gerne vil tage med hjem til staterne. Leifer mener, at han kan eksportere en dansk iværksættermodel til USA - hjemlandet for den fremmeste iværksætteraktivitet.

Richard Leifer forsker og underviser i, hvordan store og veletablerede virksomheder innoverer, og skaber ny virksomhed. Og på det punkt mener Leifer, at han kan tilbyde noget, der mangler i Danmark.

"Der er en stor usikkerhed i Danmark om, hvordan modne virksomheder skaber en ny virksomhed. Motivationen er der, men der er ikke rigtig nogen, der har undersøgt, hvad der sker, når det lykkes at starte nyt. Det har vi gjort i USA. Altså undersøgt hvordan etablerede virksomheder implementerer innovation i deres organisationer. Det sætter os i stand til at assistere andre i, hvordan de kan gøre det i deres egen virksomhed," siger Richard Leifer.

Den amerikanske professor underviser på Danmarks Tekniske Universitets Center for Technology, Economics and Management (TEM). Centret har etableret et program, Certificate in Entrepreneurial Leadership (CEL), der støtter virksomheder, der efter danske forhold er store, til at udvikle nye betydende forretningsområder. Richard Leifer finder programmet helt unikt:

"Rensselaer, mit institut i USA, har forsket i skabelse af nye forretninger i en årække. Vi mener at CEL-programmet ville fungere rigtig godt i USA. Og vi vil gøre hvad vi kan for at få det startet. Det tiltalende er, at det er kortvarigt og konkret, samt



FORNYELSE: Richard Leifer, Peter Bruun og Peter Skat-Rørdam vil gøre koncernerne mere innovative.

at det er i direkte dialog med innovative virksomheder," siger Leifer og fortsætter:

"Jeg kender ingen i USA, der gør noget lignende. CEL-programmet er en vej frem. Det er unikt og har et stort potentiale. Folk kommer med en ny ide - virkelige ideer i nogle af de bedste virksomheder i Danmark. Igennem forløbet udvikler vi et produkt eller en tjeneste og i samme tidsforløb forøger vi medarbejdernes kapabilitet, så det er muligt for dem at realisere forretningsideen i den organisation ideen kommer fra. Det er en fantastisk gevinst."

CEL-projektet: Hovedpersonerne bag det program, som Richard Leifer ser som banebrydende, er Peter Bruun og Peter Skat-Rørdam. Peter Bruun er professor og program manager ved TEM, og Peter Skat-Rørdam er program director for CEL-programmet.

De har skabt CEL-programmet af to grunde. Peter Skat-Rørdam har i sin forskning påvist, at Danmark placerer sig meget højt, når det gælder *corporate entrepreneurship* - altså etablerede koncerners evne til at skabe nye virksomheder. Her overgås Danmark kun af Hongkong. Men den anden og lidt mere nedslående grund er, at de innovationsenheder, der står for udviklingen af nye forretninger, ofte lukkes ned allerede efter tre-fire år, fordi de på den tidshorisont ikke har nået at give de hurtige

resultater, koncernerne håbede på.

"Alle deltagerne på CEL-programmet er klar over, at de skal arbejde med en horisont på i hvert fald fem år. Men det, de skal klare på et halvt år, er at nå frem til en forretningsplan, der kommer over de afgørende barrierer og sættes i værk som en venture-aktivitet," siger Peter Bruun, mens Peter Skat-Rørdam forklarer, hvordan CEL-programmet skal sikre, at nye forretningsideer overvinder de første barrierer:

"Forretningsideer løber ofte ind i en uovervindelig barriere, fordi de præsenteres på et for løst grundlag, eller fordi de har én stærk side og flere dårlige sider, der ikke er belyst alt for godt. Det vi gør her, det er at vi klæder hver enkelt ide på, så grundlaget for at træffe den rigtige beslutning er det bedste hele vejen rundt om projektet."

Ifølge Richard Leifer er der typisk fire barrierer der kan stille sig hindrende i vejen for en ny forretningside:

"Den første er en teknisk barriere - basalt set usikkerhed om hvorvidt noget nyt faktisk virker. Den næste er markedet. Hvem er kunder til det nye, og hvordan kommer vi til at kende dem, på områder, vi ikke har erfaring? Det tredje er organisationen - det at gøre noget nyt. Især hvis man har succes med nuværende produkter eller tjenester, og nogen så foreslår, at man begynder at gå i en anden retning. Den sidste barriere er kampen om ressourcer, finans-



Innovationens fire stopklodser

Ifølge **Richard Leifer** kan især fire barrierer standse nye forretningsideer:

- Den teknisk barriere - virker det nye rent faktisk?
- Markedet - hvem er kunder, hvordan lærer man dem at kende?
- Organisationen - det at gøre noget nyt.
- Ressourcerne - finansielt og mand-skabsmæssigt.

Partnerne bag CEL

Programmet Certificate in Entrepreneurial Leadership på DTU er etableret som en kommerciel aktivitet sammen med en række partnere, der leverer deltagere til projektet. Partnerne er **ATP, Chr. Hansen, Danfoss, FLSmidth, MT Højgaard, Mærsk, Novozymes, Post Danmark** og **TrygVesta**. Herudover er **Linak** tilknyttet programmet.



“Det handler om at udvikle ideen, reducere og beskrive risici og så øge teamets kapacitet”

PETER BRUUN, professor og program manager, DTU.

elt og mandskabsmæssigt,” siger Richard Leifer og fortsætter:

“De to første barrierer kan man normalt klare. Det koster ikke det helt store at overvinde dem, og hele organisationen behøver ikke at blive involveret. Men når ideen bliver et regulært projekt, der skal indplaceres i den eksisterende organisation, så er der tale om en virkelig stor udfordring.”

Store forventninger: DTU-forskerne sigter højt med CEL-programmet. Det er ikke nok at udvikle forretningsideen til en ventureinvestering, der kan fyres af til en større aktør på markedet. Det er heller ikke nok at udvikle et mindre spin off fra de deltagende virksomheders nuværende kerneaktiviteter.

“Vi vil udvikle noget fra forretningside til en investeringsklar ventureaktivitet, der i kraft af organisk vækst har potentiale til blive en ny kerneforretning for den pågældende virksomhed,” siger Peter Bruun og fortsætter:

“Vi gør det bl.a. ved at se det hele fra entrepreneur-teamets side: Vi spørger: Hvad

skal der til, for at vi som team kan gennemføre det her. Det handler om at udvikle ideen, reducere og beskrive risici og så øge teamets kapacitet til at gennemføre projektet.”

De ti CEL-deltagere kommer alle med to forretningsideer. Det ene sorteres fra efter et par uger, og så går resten af forløbet med at udvikle de resterende ti ideer frem til et investeringstidspunkt. Det sker ved at trække på fælles viden, gennem løbende evaluering og masser af arbejde, forklarer Peter Skat-Rørdam:

“Vi måler deltagernes vidensniveau og kapacitetsniveau ved starten, midten og afslutningen af projektet. Det er på personniveau. Tilsvarende måler vi projektet tre gange. Deltagerne skal vurdere, i hvor høj grad virksomheden er i stand til succesrigt at realisere forretningsideen både internt og eksternt. Herudover giver et eksternt evalueringspanel en lignende evaluering,” siger Peter Skat-Rørdam og fortsætter:

“Vi har haft én runde, hvor deltagerne har præsenteret deres ide for det eksterne panel. Der var helt klart flere, der fik en aha-oplevelse, fordi de eksterne virkelig gik hårdt til ideerne. Når man præsenterer en ide internt i sin virksomhed, så får man aldrig sandheden at vide. Hvis andre ikke tror på den, så trækker de bare afgørelsen om næste fase lidt ud. Man er jo også kollegaer og vil nødigt bremse hinanden. Så det har allerede nu været en øjenåbner.”

Stop i tide: En af de præsenterede ideer havde været ikke mindre end ti år under-



“Forretningsideer løber ofte ind i en uovervindelig barriere, fordi de præsenteres på et for løst grundlag”

PETER SKAT-RØRDAM, program director, DTU.

vejs, men flere af deltagerne vurderede, at arbejdet med ideen burde have været stillet i bero for fem år siden. Det er dog ikke noget, der overrasker forskerne:

“Et nej kan også være den rigtige beslutning. Det afgørende er, at man lærer at komme hurtigt frem til det rigtige tidspunkt, hvor beslutningen om at fortsætte eller stoppe, skal tages,” siger Peter Skat-Rørdam.

Hverken han eller Peter Bruun tvivler på, at i hvert fald nogle af projekterne vil bære igennem:

“Vores ambition med det her program er at uddanne 100 forretningsbyggere og modne 50 forretningsideer, som kan blive udmøntet og nå markedet. Det skal gerne ske over en fireårig periode,” siger Peter Bruun og fortsætter:

“Her fra det første hold skulle vi gerne se nogle resultater allerede om to år. Og det tegner lyst. Vi kan se, at nogle af deltagerne allerede er så langt, at der er noget, de gerne vil ud og teste af i markedet.” ■

tot@bny.dk