




DET HANDLER OM AT HAVE EN FREMTID



Hvad skal TrygVesta gøre, hvis der en dag pludselig ikke er brug for forsikringselskaber? Det skal Marianne Wiinblad og Yngvar Sigmund Skar finde ud af. De er såkaldte “corporate entrepreneurs” - fastansatte iværksættere, der udvikler ny forretning og udtænker planer for fremtiden i store koncerner.



ENTREPRENEUR **Intrapreneur**

“Udfordringen er at tænke: Hvis der om tyve år af en eller anden grund, som vi ikke kan forestille os, ikke findes forsikringer, hvad skal TrygVesta så leve af?”

MARIANNE WIINBLAD, projektkoordinator, TrygVesta.

AF TAGE OTKJÆR. FOTO: SCANPIX

De er som nat og dag: Den ene lys, den anden mørk. Den ene ung, udfarende og dynamisk, den anden rolig, erfaren og moden.

De er udvalgt bevidst for hver deres kompetencer, og fordi de kompletterer hinanden. De er det team, der skal redde TrygVestas fremtid.

Umiddelbart synes det som en overkommelig opgave, for TrygVesta ligner så langt fra en virksomhed, der skal reddes. Med en egenkapital på 8 mia. kr. og et halvårsresultat på 1,1 mia. kr. synes TrygVesta ikke at være i fare for noget som helst.

Alligevel har koncernens topledelse bedt Marianne Wiinblad, 32 år, og Yngvar Sigmund Skar, 53 år, om at arbejde på et projekt, der på sigt kan redde TrygVesta.

“Udfordringen er at tænke: Hvis der om tyve år af en eller anden grund, som vi ikke kan forestille os, ikke findes forsikringer, hvad skal TrygVesta så leve af? Nu har der været forsikringer i 275 år, så det virker ikke så nærliggende. Men der har jo eksisteret masser af virksomheder, der er væk i dag, fordi behovet for det, de lavede, pludselig forsvandt. Så det er sundt at stille sig selv det spørgsmål,” siger Marianne Wiinblad.

Marianne Wiinblad, der er projektkoordinator i Health Care og Pension, og Yngvar Skar, der er udviklingschef med ansvar for innovation, skal i løbet af nogle måneder finde et nyt forretningsområde til TrygVesta. For at nå dertil er de med i et program på Danmarks Tekniske Universitet, hvor de under Center for Technology, Economics and Management (TEM) deltager i programmet Certificate in Entrepreneurial Leadership (CEL). De er mødt op med to ideer fostret internt i TrygVesta, og opgaven er i løbet af fire måneder at transformere en af



TÆNK STORT: På fire måneder skal Wiinblad og Skar udvikle en ventureplan med stort potentiale.

ideerne til en realiserbar ventureinvestering med en så grundig afdækning af potentiale og risici, som overhovedet muligt.

Den mindste del af udfordringen er formentlig at have en ventureinvestering fiks og flyvefærdig i november. Den største er, at forretningen helt realistisk skal kunne vokse organisk til at blive en ny kerneforretning for TrygVesta. De nuværende kerneforretninger omsætter for cirka 16 mia. kr. årligt, så målet for ventureinvesteringen er, at den realistisk set og med beherskede risici kan vokse sig til en milliardforretning. De høje ambitioner afskrækker ikke Marianne Wiinblad:

“Det er sådan, det skal være. Hvis overliggeren ikke var sat højt op, så ville jeg overveje, om jeg overhovedet ville være med. Det skal gøre lidt ondt. Det skal være sådan, at når vi kommer hen i november måned, så tænker man: ‘Hvorfor har jeg overhovedet givet mig i kast med det her’. Man skal derud, for det er dér, man virke-

lig rykker. Så de høje ambitioner har jeg det egentlig godt med.”

Yngvar Skar peger på, at der er andre succeskriterier end “bare” at stable en realiserbar ventureinvestering med stort potentiale på benene:

“Der er forventninger til forløbet på flere planer. Det handler for det første om de ting og det projekt, vi tager med ind i forløbet. Altså hvor godt projektet er. Men det handler også om, at selskabet er villig til at investere i medarbejderne - og nu har de altså investeret i os. En tredje forventning er, at koncernledelsen er indstillet på at etablere nye strukturer i selskabet.”

Innovation på dagsordenen: Koncernledelsen har ifølge Yngvar Skar sat innovation højt på dagsordenen. Før Tryg købte norske Vesta i 1999 havde ingen af selskaberne en dedikeret udviklingsenhed. Det er fortid nu, hvor innovationsenheden Business Lab er et barn af fusionen mellem de

ENTREPRENEUR Intrapreneur

to virksomheder. Enheden blev etableret i 2005 efter et længere strategiarbejde og skal støtte nyskabelser over alt i virksomheden.

“Business Lab er udtryk for den grundlæggende indsigt, at vi har en veldrevet butik, men at man ikke skal hvile på sine laurbær. Det at vi har et godt og sundt selskab, skal vi bruge til at tænke fremad. Innovation kræver tålmodighed og har et sigte på tre-fem år. Så det er fantastisk at have en ledelse, der tænker så langt fremad,” siger Yngvar Skar og fortsætter:

“Hvis man ser langt frem og tænker i globaliseringsbaner, så er der jo utroligt mange indere og kinesere, der kan en masse teknologi samtidig med, at kapital flyder frit internationalt. Hvordan skal et forsikringselskab i Norden så vedblive at være meget værdifuldt langt ud i fremtiden? Det er det, vi skal forsøge at tænke os frem i retning af. Det er en del af den fremsynethed, der udvises i TrygVesta.”

Et af de første skridt i den proces er succes i CEL-programmet. De ti deltagere, hvoraf TrygVesta er den ene, kommer med i alt 20 ideer og skal forsøge at drille ti af dem frem til at være attraktive ventureinvesteringer. Det er et meget højt mål i betragtning af, at man som tommelfingerregel regner med, at kun fem promille af alle forretningsideer når frem til det punkt. Det afskrækker dog ikke Marianne Wiinblad, der kan se andre succeskriterier end en færdigudviklet ventureinvestering:

“Jeg tror, at alle deltagende virksomheder kommer hjem med noget værdifuldt. Det handler jo ikke bare om at komme hjem med et investeringsklart projekt. Det handler også om at lære, hvordan man håndterer en ide, og hvordan man hurtigst muligt kommer igennem en proces, så man får afklaret, om ideen er værd at investere i. Vi tænker da allerede i, hvordan man kan have en fuldstændig radikal ide og så gennemføre den gradvist, så etableringsfasen bliver håndterbar,” siger Marianne Wiinblad og fortsætter:

“Omvendt kan det jo godt ske, at det projekt eller den case, vi tager med ind i forløbet, ikke bliver til noget, men så er vi den erfaring og viden rigere. Og processen derhen kan måske bidrage til, at en anden ide når frem til målet. Der er jo forskel på, om man laver et projekt om udvikling af en ny type ulykkesforsikring, eller om man udvikler noget, der er helt nyt for koncernen. Noget, der foregår på et nyt marked og med nye kunder, som vi ikke kender i dag.”



“Man skal vove at arbejde i det usikre univers og forsøge at reducere usikkerheden, til man kommer til et punkt, hvor det er muligt at træffe en ret sikker beslutning“ YNGVAR SKAR, TrygVesta.

Landskab af muligheder: Yngvar Skar understreger, at et eventuelt nej til ventureinvesteringen på ingen måde må tages som udtryk for, at CEL-programmet har fejlet. Det er nemlig slet ikke nemt for en succesrig virksomhed som TrygVesta at tænke i helt nye forretningsbaner:

“I et innovationsforløb er det næsten lige så vigtigt at bestemme sig for ikke at gøre noget, som det er at sige ‘go’. Og det er vigtigt, at sige nej på det rigtige tidspunkt i forløbet. Man må ikke opfatte det som et nederlag, hvis det ender med et nej,” siger Yngvar Skar og fortsætter:

“Hele innovationstankegangen handler om at lære at bevæge sig i et landskab af muligheder og usikkerhed. Man skal vove at arbejde i det usikre univers og forsøge at reducere usikkerheden, til man kommer til et punkt, hvor det er muligt at træffe en ret sikker beslutning om at fortsætte eller stoppe. Det kræver, at man etablerer en struktur og et tankesæt omkring innovation i en i øvrigt meget fokuseret organisation. Det er en vigtig del af den investering, TrygVesta foretager lige nu.”

Barrierer i koncerner: Vanskelighederne for den individuelle entrepreneur eller iværksætter handler ofte om adgang til finansiering, adgang til et marked og styrke til at

trænge igennem med effektiv markedsføring. For “corporate entrepreneurs” eller intrapreneur, der forsøger at skabe ny forretning i store koncerner, er udfordringerne typisk anderledes. Blandt barriererne er “business as usual”, interne procedurer og jagten på den rette person med beslutningskraft.

“Det er klart, at et stort strømlinet selskab har nogle procedurer. Og det kan være en udfordring at komme igennem dem. Men når det lykkes, har man den kæmpefordel at have massevis af forskellige kompetencer lige ved hånden,” siger Yngvar Skar og fortsætter:

“Hvis vi nu forudsætter, at vi i CEL-programmet finder frem til den der geniale ide, som vender op og ned på mange af de ting, der foregår i dag i TrygVesta, så vil man hos os som i alle andre organisationer møde modstand. Når nogen skal til at ændre deres hverdag, fordi der kommer forandringer i forbindelse med innovation, vil det altid give modstand. Det er jo bare udtryk for, at der er nogen, der bliver udfordret.”

For Marianne Wiinblad handler det om at finde ud af, hvordan man kommer forbi barriererne:

“Der vil vel altid være nogle interne barrierer, som man skal have styr på for at kunne overkomme dem. Man skal vide, hvem der gode at tale med, for at man kan få modnet en ide, så den kommer videre. En vis modsætning mellem daglig drift og innovation er der helt klart. Til det er der vel ikke andet at sige, end at udviklingsenheden har noget, den skal bevise.”

Svenske erfaringer: At det *kan* lykkes at overkomme de indre barrierer vidner etableringen af Vesta i Sverige som et fuldt ekviperet skadesforsikringselskab 1. juli i år om.

“Sveriges-projektet er et godt eksempel på, at en stor koncern virkelig kan rykke. Det er jo nærmest uhørt, at man starter sådan et selskab fra bunden på otte måneder. På den måde går det ufatteligt hurtigt. Omvendt kan man selvfølgelig sige: ‘Hvorfor gjorde I det ikke før?’,” siger Marianne Wiinblad og fortsætter:

“Der er nok den forskel i forhold til en individuel iværksætter, at forberedelsesfasen er længere og grundigere i en stor koncern, mens den individuelle iværksætter går i gang og retter til løbende. Men hvis du har en god idé i en stor koncern, så er ressourcerne lige ved hånden. Både finansielt og videnmæssigt. Så når det så ruller, ruller det hurtigt.” ■ tot@bny.dk