

SAMFUND, VIDEN OG HOLDNINGER

Dansk erhvervsliv er en vigtig del af det danske samfund. Politikere, organisationer og befolkningen forventer, at virksomhederne bidrager til bæredygtig udvikling af Danmark som velfærdssamfund. Derfor prioriterer DI dialog med alle interesserede om erhvervspolitiske emner.

VÆR MED I DEBATTEN PÅ OPINION.DI.DK

DANSK INDUSTRI

H.C. Andersens Boulevard 18 · 1787 København V
Tlf. 3377 3377 · Fax 3377 3300 · di@di.dk · www.di.dk

DI
DIALOG

DANM
SKAL
AMBIT

I gennem det sidste 1½ år har DI sat særligt fokus på iværksætter- og igangsætterkultur, bl.a. ved at tilbyde vækst-iværksættere et års gratis medlemskab af DI.

Denne bog sætter skub i debatten om, hvordan vi når regeringens mål om at blive en iværksættarnation. Følg fem politikeres jagt på igangsætterkulturen i Danmark.

På jagt
igangsa

Med essays af:
Mogens Jensen, Social
Jacob Jensen, Venstre
Morten Østergaard, D
Morten Messerschmid
Økonomi- og Erhvervs

PÅ JAGT EFTER IGANGSÆTTER- KULTUREN

Danmark har brug for flere, der tør udfordre den lønmodtagerkultur, som er så udbredt her i landet. Vi har brug for de idérige typer, som tager patenter og opfinder nye banebrydende produkter. Vi har brug for de ihærdige typer, som altid har tjek på, hvad der sker i markedet og kender kundernes inderste behov. Vi har brug for de innovative typer, som er formidable til at udvikle nye produkter og koncepter. Og endelig har vi brug for de initiativrige typer, som ikke kan sidde stille særlig lang tid ad gangen, men hele tiden må sætte nye skibe i søen og vove sig ud på ny usikker grund.

Denne bog hylder disse typer, som vi mener er de sande helte i dagens Danmark. Det er dem, som sætter gang i den økonomiske udvikling og skaber dynamik og forandringskraft i vores samfund. Vi har brug for hele tiden at udvikle og gøre vores samfund bedre, når vi skal følge med i den globale konkurrence.

Dansk Industri sætter fokus på selvstændighedskulturen. Vi ønsker at inspirere til en sprudlende debat, som kan fremme selvstændighedskulturen i Danmark. Men det er ikke en opgave, som Dansk Industri kan løse alene - det er en fælles udfordring. Derfor har vi i denne bog bedt fire initiativrige politikere, fire aktive virksomhedsfolk og otte indsigtserfulte eksperter om at give deres bidrag til debatten. En debat som jeg håber, at du også vil deltage i og bidrage til, så vi kan få sat igangsætterkulturen i perspektiv - og handlekraften i fokus.

God læselyst!

Hans Skov Christensen
Adm. direktør
Dansk Industri

INDHOLD

Danmark skal sprudle af ambitioner 4

De fire i'er 8



Danmark skal syde og boble 10

Af Mogens Jensen



| | |
|-------------------------|----|
| Du er født iværksætter | 10 |
| Den sorte skole skygger | 12 |
| Gør som Filmskolen | 13 |
| Min egen idé | 14 |

Man må godt have store armbevægelser... 16

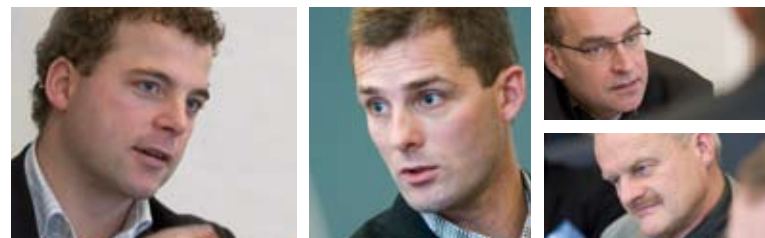
Af Jacob Jensen



| | |
|------------------------------|----|
| Bill Gates vs. C. F. Tietgen | 16 |
| Konkurs er ikke enden | 18 |
| Vikingerne gjorde det | 19 |
| Tro på det | 21 |

Ud af boksen og op gennem taget 22

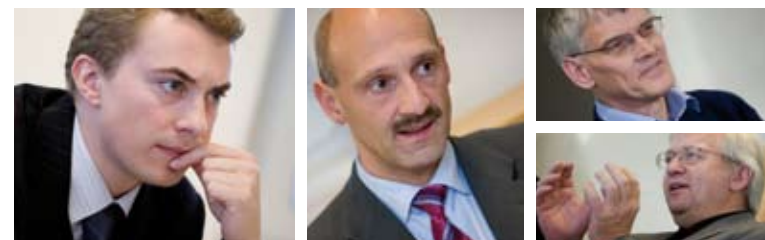
Af Morten Østergaard



| | |
|-----------------------------|----|
| Vi er for angste | 22 |
| Kunderne sætter dagsordenen | 24 |
| Holdningen afgørende | 25 |
| Silo-mennesker | 26 |
| Til angreb! | 27 |

Frontløber for egen lykke 28

Af Morten Messerschmidt



| | |
|--------------------------|----|
| De oversete | 28 |
| Smalle skuldre | 30 |
| Er den gode idé god nok? | 32 |

Selvstændighedskultur er grundlaget for økonomisk velstand 34

Af Bendt Bendtsen



| | |
|--|----|
| Stigende krav om omstilling og fornyelse | 34 |
| Iværksættersamfundet er en realitet | 35 |
| Innovation i alle dele af samfundet | 35 |

DANMARK SKAL SPRUDLE AF AMBITIONER

Du har det i dig. Evnen til at sætte ting i gang, udvikle dine egne idéer, tænke nyt og skabe dit eget liv. Desværre griber alt for få af os chancen, og i stedet hvirvles vi ind i en passiv lønmodtagerkultur, hvor alle vores idéer og ambitioner står på standby. Vi skal bevare modet og eventyrlysten til at skabe nye initiativer, projekter og virksomheder. Selv om mange danskere leger med tanken om at blive iværksættere, vil næsten 50 procent af alle danskere ikke give slip på den tryghed, som et fast job og den månedlige løncheck giver. Det får advarselslamperne til at blinke, for hvis Danmark skal holde trit med globaliseringens eksprestog, skal vi have det til at pible frem med idéer, initiativlyst og skabertrang overalt i samfundet.

Derfor er DI gået på jagt efter den ånd, der skal fastholde og udvikle Danmark som et af verdens bedste samfund at leve og arbejde i. Det kræver en kultur, hvor vi først og fremmest anerkender og belønner dem, der starter noget op og tør satse på det, de tror på – også selv om det ikke lykkes i første forsøg.

BEKYMNINGERNE STÅR I KØ

At udfordre danskerne fra at tænke som lønmodtagere til at tænke og handle som igangsættere er ikke noget, der sker over en enkelt nat. DI har spurgt danskerne, hvad de mener og om lønmodtager- og selvstændighedskulturen

i Danmark. Undersøgelsen viser, at bekymringerne om livet som iværksætter er markant hos mange lønmodtagere. 59 procent af danskerne mener, at igangsætternes hverdag er alt for travl, og at en tilværelse som lønmodtager er mere behagelig og ligetil.

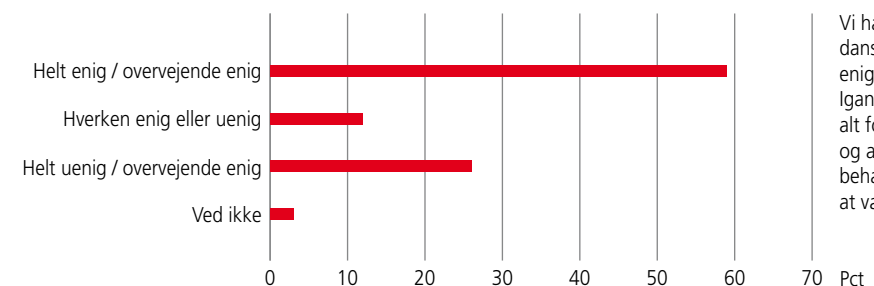
Der er dog en tendens til, at den yngre generation er mere positiv over for igangsætterens arbejdsliv end den ældre generation. Det giver håb om, at der er et holdningskifte på vej, og samtidig mener mange, at der skal mere fokus på iværksætteri i samfundet. DI's undersøgelser fra januar 2006 viser, at hele 63 procent af befolkningen mener, at vi ikke gør nok for iværksættere.

En ny undersøgelse fra 2007 viser, at danskerne ønsker, at vi skal sætte mere pris på igangsættere. Over halvdelen af danskerne mener tilmed, at de i højere grad skal belønnes for deres bidrag til samfundet.

Sat på spidsen mener danskerne, at det er fint, at andre vover pelsen og satser højt – de skal bare ikke selv nyde noget. Her er der brug for et holdningskift. For det første skal vi alle sammen blive bedre til at se potentialet i vores egne idéer. Og for det andet skal vi turde drømme om at realisere vores ideer. Til slut skal vi gøre de bedste ideer til virkelighed. Ikke mindst skal vi se fordelene i, at når ting sættes i gang, er vi aktivt med til at forme vores eget liv, fremtid og lykke.

DI er gået på jagt efter den ånd, der skal fastholde og udvikle Danmark som et af verdens bedste samfund at leve og arbejde i. Det kræver en ny kultur, hvor vi først og fremmest ændrer holdning til det at starte noget op og turde satse på det, man tror på.

Frygt for stress afholder lønmodtagere fra at blive igangsættere



Vi har spurgt 1.453 danskere om de er enige i at: Igangsættere har en alt for travl hverdag, og at det er mere behageligt og ligetil at være lønmodtager.

IGANGSÆTTERNE ER MERE LYKKELIGE

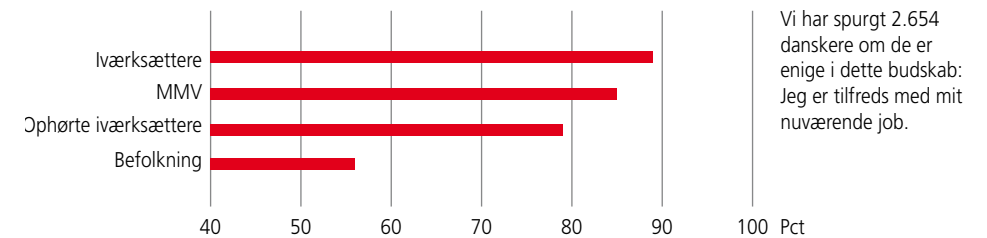
Lønmodtageren og igangsætteren ses ofte som to helt forskellige væsener. Virkeligheden er dog en anden. Både danske og udenlandske undersøgelser peger på, at igangsætterne ikke har et bestemt "selvstændigheds-gen", som kun er få forundt. Der er ikke store forskelle mellem lønmodtageren og igangsætteren, så den gode nyhed er, at vi alle kan blive igangsættere.

DI's undersøgelse viser, at på to områder skiller igangsætteren sig ud fra resten af befolkningen. Igangsætterens bidrag til den økonomiske udvikling i Danmark er markant højere end den gennemsnitlige danskers. Det hænger sandsynligvis sammen med igangsætterens høje ambitioner og arbejdsomhed.

Det giver sig også udtryk ved, at igangsætteren er mere tilfreds med sit arbejdsliv end lønmodtageren.

Men til trods for at igangsætteren bidrager væsentligt mere til samfundsudviklingen end den generelle borger i Danmark, bliver dette arbejde ikke anerkendt i tilstrækkelig høj grad - hverken når det gælder økonomi eller social status. Vi har en kedelig tendens til at se skævt til de mennesker, der tør tage en risiko og som har ambitioner. Sådan er det ikke i mange andre lande, hvor man hylder mod og initiativkraft. Enkelte steder kan det endda være et kvalitetsstempel at have et par konkurser på cv'et. Det viser blot engagement og ambitioner. Det skal selvfølgelig aldrig være et mål i sig selv at gå konkurs, men det skal være muligt at lære af sine fejl. En stærk selvstændighedskultur kræver, at initiativ og engagement anerkendes og belønnes.

Større jobglæde hos selvstændige



VI SKAL ALLE BLIVE BEDRE

Som samfund skal vi udfordre mageligheden, der gør at 50 pct. af befolkningen foretrækker trygheden som lønmodtager, frem for udfordringen som selvstændig - endda selvom den gode ide er fundet. Vi skal fjerne de bekymringer, der hersker om igangsætterens arbejdsliv. Og vi skal alle blive bedre til at se potentiale og handle ud fra vores drømme og visioner. Og ikke mindst støtte dem, som tør tage nogle chancer.

Vi fødes ikke med et specielt igangsættergen - men initiativ og virkelyst kan drukne i bureaukrati og administration. Også uddannelsessystemet er en væsentlig kulturfaktor. Målet må være, at børn og unge er mindst lige så nysgerrige og eventyrlystne, når de forlader uddannelsessystemet, som da de spændte mødte op den første skoledag.

Det er vigtigt at huske på, at de evner, som er tydelige hos igangsættere kan foldes ud hos alle mennesker. Det handler ikke om, at vi alle skal have lyst til at blive igangsættere og starte egen virksomhed. Men vi har brug for flere, hvad enten de er privat eller offentligt ansat, som udvikler deres evne til at se muligheder frem for begrænsninger. Det er vigtigt i alle brancher og på alle niveauer - for at sikre dynamik og udvikling i vores samfund.

DI ønsker at slå et slag for de helte og heltinder, som tør tage en chance og udvise handlekraft og

mod i deres arbejde. Nogle af dem er beskrevet i denne bog. Bogen er skrevet til dig, der allerede er i gang med at udfolde dine idéer, og dig der drømmer om at sætte dem fri - men også til dig, hvis dine børn, kollega eller nabo har idéer, som fortjener din støtte.

Målet må være, at børn og unge er mindst lige så nysgerrige og eventyrlystne, når de forlader uddannelsessystemet, som da de spændte mødte op den første skoledag.





DE FIRE I'ER

De er derude, men hvem er de, og hvad er det, de kan? I jagten på et mere igangsættende og entreprenant Danmark har vi identificeret fire arketyper, der viser vejen, viljen og evnerne i deres daglige arbejde. De fire arketyper er: Den idérige, den ihærdige, den innovative og den initiativrige. Fire i'er, der er pionerer for selvstændighedskulturen i Danmark – og som vi meget gerne skal have fremelsket mange flere af i fremtiden.

Det er vigtigt at understrege, at alle i'erne ikke behøver være selvstændige iværksættere. De findes i mange stillinger på arbejdsmarkedet, hvor de er med til at gøre Danmark til et igangsættende samfund. Her følger en kort præsentation af de fire arketyper. Er du en af dem?

DEN IDÉRIGE

Den idérige ved, hvad han snakker om. Han har gennem dyb indsigt i et fagområde fået idéen til et nyt og unikt produkt. Han er den klassiske opfindertype, som elsker at fordybe sig og udvikle noget, som vi aldrig har set før. Derfor er produktudviklingen afgørende for den idériges motivation, og den prioriteres højere end virksomhedens vækst. Derfor har den idérige ikke nødvendigvis fokus på, om produktet har stort markedspotentiale, og jagten på den store økonomiske gevinst er ikke drivkraften hos den idérige. Det er derimod det faglige og det at skabe noget nyt og anderledes end det, der allerede eksisterer, som er interessant. At skabe et stort netværk af kontakter og samarbejdspartnere er ikke den idériges styrke – han kan endda opfattes som en smule indelukket over for udenforstående. Mange iværksættere starter som den idérige, der har opfundet et nyt produkt, men ofte har de ikke erfaring med de benhårde markedsvilkår.

Den idérige er ikke nødvendigvis selvstændig, men kan tværtimod trives godt i en fast stilling som lønmodtager. Ofte fungerer han som en form for forsker, der kan fordybe sig i alle produktets detaljer. Det betyder, at den idérige kan have god gavn af at alliere sig med nogle mennesker, der tænker strategisk og kan fokusere på markedet og salg af produktet.

DEN IHÆRDIGE

Den ihærdige er den klassiske iværksætterttype, der altid har check på, hvad der sker på markedet og kender kundernes behov. For den ihærdige er motivationen primært at være herre i eget hus og tjene gode penge, og derfor er han klar til at tage de chancer, der skal til, for at få succes. Det betyder samtidig, at han er stærkt fokuseret på markedets og kundernes behov. For den ihærdige er produktet ikke det vigtigste, og han opfinder dem ikke selv, men han har en evne til at se de rigtige muligheder på markedet og mestre timingen rigtig godt. Derfor har den ihærdige ikke lang tålmodighed med produktet, og der skal relativt hurtigt succes på bordet, ellers bliver det skiftet ud med noget andet, for han er god til at korrigere og reagere hurtigt på de signaler, han opsnapper fra kunderne.

Den ihærdige har ofte en stærk tillidsskabende personlighed – han holder, hvad han lover og husker sekretærens fødselsdag. Den ihærdige er den arketype, der ligger længst væk fra den typiske lønmodtager. Han kan og vil selv.

DEN INNOVATIVE

Den innovative har typisk et vaskeægte "eventyr-gen". Et gen, der betyder, at han ofte er et skridt foran alle andre på markedet. Han er let at begejstre og dygtig til at tænke i helheder. Han får hele tiden nye idéer, men hvor den idérige får en idé til at opfinde noget nyt og banebrydende, har den innovative en sublim evne til at udnytte eksisterende viden og sammensætte den til nye koncepter. Den innovative har en stærk kommerciel kraft, da han arbejder meget løsningsorienteret og er god til at finde ud af, hvordan man kan løse problemer på en bedre og smartere måde.

Typisk har han været ansat i en virksomhed, hvor han har tilegnet sig en viden, som ikke kan omsættes inden for virksomhedens rammer, og hvor han har opdaget "huller" i markedet. Den innovative er drevet af ønsket om at starte egen virksomhed og mange vækstiværksættere falder ind i denne kategori. Den innovative trives i mange forskellige brancher – eksempelvis er der de seneste år opstået mange nye designvirksomheder i Danmark, hvor den innovative har været drivkraften.

DEN INITIATIVRIGE

Den initiativrige hader rutiner. De suger energien ud af ham, og dræber hans virkelyst. I de rigtige rammer har den initiativrige et talent for at få ting til at ske og få en virksomhed til at køre. Han er let at begejstre og kan ikke lade være med at jonglere med mange bolde i luften på én gang. Det er det at skabe noget nyt fra bunden og sætte ting i gang, der er drivkraften for den initiativrige. Han involverer sig typisk af hele sit hjerte i sit arbejde og kan ikke sidde stille. Heller ikke i fritiden hvor han ofte også har gang i mange projekter. I en virksomhed kan han være en god og værdifuld projektleder eller konsulent, der godt kan lide at være den frie spiller, som hele tiden bliver kastet rundt mellem nye opgaver; for han er ikke den vedholdende type, der bliver ved til den bitre ende.

Hvis han er selvstændig, udvikler han sig ofte til en "seriel entreprenør", altså en, der starter nye virksomheder og måske allerede fra starten har en strategi om at sælge sin virksomhed, så han kan slippe væk før rutinerne tager magten og starte et nyt projekt. Den initiativrige er den af de fire arketyper, der deler flest fællestræk med de andre typer.

Mogens Jensen besøgte virksomheden PowerLynx, hvor han diskuterede den idérige arketype sammen med forskningschef på Det Naturvidenskabelige Fakultet, Anne Marie Levy Rasmussen, direktør for Vækstfonden Christian Motzfeldt og teknologichef Uffe Borup fra PowerLynx.



DEN IDÉRIGE

DANMARK SKAL SYDE OG BOBLE

Af Mogens Jensen, MF, Socialdemokraterne

De startede fire, så blev de 30, og nu er de 60 medarbejdere. Det lyder næsten som den omvendte Robinson Ekspedition, men det er ikke et reality show, jeg beskriver. Det er den virkelige virkelighed hos PowerLynx i Sønderborg. En virksomhed, der er blomstret op omkring en idé, der er så god, at selv en sproglig student som mig, der ikke har meget begreb om elektroner, kobberspøler og solenergi, kan få øje på den. Det var den fornemmelse jeg stod med, da teknologichef Uffe Borup viste mig rundt på sin virksomhed. Uffe Borup er et rigtigt godt eksempel på

en idérig forsker, der er lykkedes med at veksle sin gode idé til en karriere som forretningsmand. Men hvordan pokker har han båret sig af med det, og hvordan får vi flere af de mange gode idéer, der udvikles overalt i Danmark til at blive til erhvervstryllerier?? Det spørgsmål drev mig til et industrikvarter i Sønderborg. Med på rejsen var Anne-Marie Levy Rasmussen, forskningspolitisk chef på Det Naturvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet og direktør for Vækstfonden, Christian Motzfeldt, der begge er dybt involveret i at gøre idéer til virkelighed og gode forretninger. Sammen satte vi os om et bord hos PowerLynx for at finde ud af, hvad vi kan gøre for at udvikle flere idérige mennesker og hjælpe dem med at realisere deres drømme – lige som Uffe Borup har gjort.

DU ER FØDT IVÆRKSÆTTER

Jeg tror, at alle som udgangspunkt er iværksættere, selvstændige og idérige mennesker. Vi er ikke skabt til at være passive og apatiske mennesker, der helst vil hænge vores hjerne i garderoben, når vi går på arbejde. Tidligere var de fleste arbejdspladser indrettet meget hierarkisk, så man bare skulle rette ind efter chefen og passe sit arbejde. Og det var dræbende for al kreativitet og selvstændighed. Selv Georg Gearløs ville formentlig løbe tør for idéer i sådant et miljø. Heldigvis giver flere og flere arbejdspladser i dag plads til, at den enkelte selv kan præge sit arbejde, og det giver de idérige gode muligheder for at komme på banen. Der mangler heldigvis heller ikke gode idéer, for den idérige arketype



Anne-Marie Levy Rasmussen, forskningspolitisk chef på Det Naturvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet



Direktør for Vækstfonden, Christian Motzfeldt

findes overalt i Danmark. Fra højt avancerede laboratorier i hovedet på professorer til hjemmegaragen, hvor Ole Opfinder huserer i sin fritid med loddekolber og mærkelige dingener. Og interessen for at gøre sin idé til en levevej er også til stede i universitetsmiljøet. Endda i rigt omfang. Sidste år tilbød Københavns Universitet et kursus i iværksætteri, hvor 100 tilmeldte sig. I år er 200 med på kurset.

“Men desværre kommer mange idéer ikke længere end garagen eller laboratoriet. De strander alt for tidligt, selv om de måske kunne udvikle sig til en god forretning,” fortæller Anne-Marie Levy Rasmussen mig. Der skal naturligvis være et filter, der opsnapper de tyndeste idéer, som skal ende deres dage på tegnebrættet. Men det er en frustrerende tanke, at filtret også fanger potentielle idéer, der vil kunne udvikle sig til nye virksomheder, arbejdspladser eller projekter, der kan være med til at fastholde vores position som et af verdens bedste og rigeste lande at bo i. Problemet er, ifølge Anne-Marie Levy Rasmussen og Christian Motzfeldt, at det kan være svært at finde folk eller fonde, der er villige til at bakke op med penge til projekterne, når de er på et tidligt stadie. De vil først være med, når de kan se, at



Ethvert barn er udstyret med en fantasi, der kan imponere enhver voksen, men der er desværre en tendens til, at den sorte skole, hvor fantasien har svære vilkår, er på vej tilbage.

succesen er sikker. Her mener jeg, at arbejdsmarkedspensionskasserne har en moralsk og politisk forpligtelse til at stille kapital til rådighed – også selv om det kan være mere risikable investeringer. Det er de gode idéer og projekter, der skal sikre, at vi kan komme først med det nye, og at vi dermed hele tiden vil kunne konkurrere på de store markeder i fremtiden. Vores vækst i fremtiden kommer i høj grad til at være afhængig af, at vi kan få nye idéer og udvikle forretninger, før de store spillere som Kina og USA erobrer markedet.

DEN SORTE SKOLE SKYGGER

Man kan næsten ikke snakke idérigdom uden at snakke om børn. Det syder og bobler med idéer og kreativitet i de unge hoveder, og det er vigtigt, at vi så tidligt og så godt som muligt hjælper dem til at blive idérige, selvstændige og kreative

mennesker. Det gør vi ved at give dem plads til at lege i folkeskolen, og det er ligegyldigt, om det handler om elevrådsarbejde, organisering af sportsaktiviteter eller skolekomedier. De kreative kompetencer er under pres i øjeblikket, da vi fokuserer meget på de specifikt faglige kompetencer som at læse og regne, så vi placerer os godt i forskellige internationale undersøgelser. Selvfølgelig skal man lære basale færdigheder i folkeskolen, men det siger næsten sig selv, at man skal være i stand til at tænke outside the box, hvis man skal udvikle sin kreativitet, få nye idéer og selvstændighed. Ethvert barn er udstyret med en fantasi, der kan imponere enhver voksen, men der er desværre en tendens til, at den sorte skole, hvor fantasien har svære vilkår, er på vej tilbage. De kreative fag og de kreative processer i folkeskolen er nødvendige at fastholde, for de er med til at udvikle mennesker, der kan tænke konstruktivt, udvikle idéer og ikke mindst evnen



Teknologichef
Uffe Borup



til at samarbejde med hinanden. Det lærer man ikke ved at remse kongerækken og tabeller op for læreren, men ved at få plads til at udvikle de kreative sider, der kan skabe noget nyt og anderledes.

GØR SOM FILMSKOLEN

“Ingen kan alt, men sammen kan vi det meste,” kan en let omskrivning af et godt gammelt socialdemokratisk slogan lyde. Og det gælder i høj grad for den idérige som arketype, for han har det ofte svært ved at tolke markedet og den store forkromede forretningsstrategi. Det har Uffe Borup også indset, og derfor har han sammen med de to andre ingeniører, der startede PowerLynx, ansat mennesker med netop disse kompetencer. Da Uffe Borup var færdig med sin Ph.d. som ingeniør, havde han ikke under de mange timer på skolebænken lært meget om købmandskab. Og det er et problem, som både Anne-Ma-



Fakta: PowerLynx

PowerLynx blev etableret i 2002 af ingeniørerne Uffe Borup, Aksel Jepsen og Karsten Ries.

Virksomheden producerer en såkaldt "converter" til solenergisystemer, så solens stråler kan omdannes til vekselstrøm. PowerLynx har i dag cirka 60 ansatte og omsætter fra i år over 100 millioner kroner. PowerLynx er en virksomhed, der udspringer fra Danfoss, og har blandt andet Jørgen Mads Clausen i bestyrelsen. Læs mere på www.powerlynx.com



rie Levy Rasmussen fra Københavns Universitet og Christian Motzfeldt fra Vækstfonden nikker genkendende til. Alt for mange har måttet dreje nøglen om, fordi de trods en god idé ikke formår at sælge den og gøre den til en forretning. Det har de aldrig lært, og de er ikke i kontakt med folk, der har forstand på den slags. Jeg mener, at vi bør formalisere et samarbejde mellem de forskellige uddannelser, så de studerende kommer i kontakt med hinanden på tværs af de forskellige uddannelser.

På Filmskolen arbejder man meget tværfagligt. Her sætter man en manuskriptforfatter sammen med eksempelvis en producer, en instruktør og en klipper, så de i fællesskab kan udvikle et pro-

dukt. Man kan sige, at de er tvunget til at arbejde sammen, hvis de vil lave en film, men modellen kan sagtens overføres til andre uddannelser, hvor man dels kan lære andre og nye kompetencer og dels finde ud af, hvad man ikke selv kan. Ja, det er lige før, jeg mener, at man skal igennem personlighedstests i sin studietid for at blive klar over, hvor ens styrker og svagheder er, så man har mulighed for at koble sig sammen med de rigtige mennesker at starte virksomhed med eller finde det rigtige job, når studiet er slut.

MIN EGEN IDÉ

Jeg var tidligere inde på, at idéerne hvirvler rundt i hovederne på børn. Der findes en gruppe voks-

ne som heldigvis aldrig har sluppet taget til den kreative del af hjernen. Det er kunstnerne. De arbejder med den hver dag og ser ofte verden fra helt anderledes vinkler end mange af os andre. Når nu emnet for dette essay er idérigdom, synes jeg det vil være passende at introducere min personlige idé om, at mødet mellem det, nogle kalder det sublimt unyttige som kunsten og virksomhedernes bundlinie, vil kunne give nogle spændende sammenstød, hvor idéerne vil pible frem. Jeg indrømmer blankt, at der ikke findes mange beviser for, at der rent faktisk kommer noget ud af at sætte de to forskellige kulturer sammen. Enkelte har afprøvet det med succes, men det skal ske i langt større målestok end vi

ser i dag, og her bør staten være med til økonomisk at støtte projekter, så vi kan blive klogere på, hvordan de to vidt forskellige udgangspunkter kan supplere hinanden. Kunstnerne kan være ude i en virksomhed i et til to år på udvalgte projekter, som kan bruges til forskning, så vi kan finde ud af, om det kan være en ny dør til et univers fuld af idéer. Det kan være projekter, der handler om alt lige fra design, produktion til logistik. Kunstnere kæler for deres idéer. Perfektionerer og virkeliggør dem. Det kan vi alle sammen lære af. For det er de gode idéer, Danmark skal leve af i fremtiden.

Karakteristisk for den idérige er:

- > Opfinder
- > Nyt produkt
- > Undres
- > Ekspertviden
- > Tror 100 pct. på sit produkt
- > Skaber et marked for produktet



Jacob Jensen besøgte virksomheden Medianet Innovations i Slagelse i sin jagt på arketyperne "den initiativrige". Her diskuterede han med virksomhedens direktør Karsten Madsen, Anya Eskildsen, direktør på Niels Brock og Sam K. Steffensen fra 5te – IT-væksthuset.



DEN INITIATIVRIGE

MAN MÅ GODT HAVE STORE ARM-BEVÆGELSER...

Af Jacob Jensen, MF, Venstre

Vi er i starten af 1900-tallet. Min farfars bror og hans hustru har solgt alt, hvad de ejer og er gået ombord på et skib med stævnen rettet mod Nordamerika. Da skibet lægger til kaj i den nye verden, rejser de videre til Canada, hvor de åbner en købmandsbutik i Montréal. De er fyldt til bristepunktet med virkelyst, initiativ og optimisme, men det kommer ikke til at gå helt efter planen. Det kan vi vende tilbage til, for dette essay skal trods alt ikke handle om min slægtshistorie men om, hvordan vi gør op med lønmodtagerkulturen og får flere til at tage initiativ i Danmark.

Tilbage i nutiden kan man godt spørge, hvorfor mange danskere er tryghedsnarkomaner, som ikke tør tage springet væk fra den faste månedlige løncheck og ud i det mere usikre liv som iværksætter, initiativtager og idéskaber? Vi er kommet et stykke vej. Danmark er blandt de lande i verden, hvor der startes flest nye virksomheder. Desværre overlever mange af dem ikke den svære start. Det kan naturligvis skyldes, at ideerne og initiativerne ikke er gode nok, eller at iværksætteren ikke har det fornødne overblik, den nødvendige økonomiske forståelse eller den nødvendige kapital. Meget kan gøres med lovgivning – og det bliver der. Men når alt kommer til alt, så skaber vi ikke initiativrige personer udelukkende ved at have gode lovgivningsmæssige rammebetingelser for dem, som har taget springet. Det er også nødvendigt at tage et mentalt opgør med den passive lønmodtagerkultur, der desværre stadig er udbredt i Danmark. Det var en af mine konklusioner efter en yderst inspirerende diskussion hos Slagelse-virksomheden Medianet Innovations, hvor den administrerende direktør Karsten Madsen deltog sammen med Anya Eskildsen, direktør på Niels Brock og Sam K. Steffensen fra 5te – IT-væksthuset & 5teUniIT.

BILL GATES VS. C. F. TIETGEN

Opgøret med lønmodtagerkulturen skal starte så tidligt som muligt, det vil sige allerede i folkeskolen og i det videre uddannelsesforløb. Flere unge skal af den vej få mod på at realisere deres drømme om at have "foden under eget bord". Alle unge bør således i skolen stifte bekendt-



Anya Eskildsen,
direktør på Niels Brock



Sam K. Steffensen,
5te – IT-væksthuset

skab med det at starte egen virksomhed. Det er ikke nok, at skoleeleverne og de studerende får at vide, hvad de skal gøre, når de skal ud og "søge" arbejde. De skal også vide, at det er et reelt alternativ, at de efter endt uddannelse kan "skabe" deres eget arbejde. Uddannelserne bør bruge rollemodeller i undervisningen, som ikke nødvendigvis har pædagogiske kundskaber, men som kan fortælle om deres erfaringer ved at drive egen virksomhed. Som erhvervsordfører for Venstre har jeg ved forskellige arrangementer set, hvordan virksomhedsejere med stor begejstring fortæller om deres dagligdag. Det er en begejstring, der smitter af på unge mennesker – ikke mindst når de hører, at man som succesfuld iværksætter kan tjene de helt store penge – noget der med det danske skattetryk ikke helt lader sig gøre som lønmodtager.

Det bør ikke kun være lokale iværksættere, som skal indgå i undervisningen. Det er også vigtigt, at unge får fortalt historien om de store virksomheder i Danmark som f.eks. Danfoss, A.P. Møller og Lego, der jo alle i sin tid er blevet startet af iværksættere – noget som de færreste vel tænker over i dag. Disse virksomheder er ikke blot en del af dansk erhvervsliv – de er en del af Dan-



marks historie og kultur. Jeg tager tit mig selv i at boble over af stolthed, når jeg under fremmede himmelstrøg ser en blå Maersk-container blive kørt af sted med et læs bananer til det kinesiske marked eller et parti billige plastisko til det indre Afrika. Disse store danske virksomheder fortæller også en historie om uovertruffen indsats og dygtighed, der gennem generationer har ført til virksomheder i verdensklasse. I medierne hører de unge ofte om amerikanske ikoner som Bill Gates og Donald Trump. Hvis vi skal have de unge til at forstå, at forretningssucceser er mulige i Danmark, så bør vi også fortælle dem historien om for eksempel C.F. Tietgen eller Carlsbergs grundlægger J.C. Jacobsen. Vi har heltene herhjemme – og deres succeser skal bruges som inspiration, så vi endegyldigt kan sige farvel til lønmodtagerkulturen og goddag til selvstændighedskulturen.

KONKURS ER IKKE ENDEN

Et væsentligt element i selvstændighedskulturen er, at vi skal turde noget. Vi skal have modet til at tage initiativ, også selv om vi risikerer at gå ned med et brag. Det kan Karsten Madsen fra Medianet tale med om. Forskellen mellem ham og mange andre er, at han har haft viljen, evnen og modet til at insistere på at starte en forretning op og gøre den til en succes, selv om det

ikke lykkedes i første omgang. Der er desværre en tendens til, at vi ser skævt til de mennesker, der tager selvstændige initiativer og forsøger at skabe noget på egen hånd. At gå konkurs i Danmark er ofte forbundet med skam. I USA er det helt anderledes. Her kan det næsten være et kvalitetsstempel at have et par konkurrencer på cv'et, for det viser, at man har ambitioner og skabertrang. Det er selvfølgelig aldrig sjovt at gå konkurs eller se sit projekt kuldsejle, men vi kan godt lære lidt af amerikanernes tilgang i denne sammenhæng. Det skal ikke koste socialt, at man har forsøgt at skabe noget, der kan være til gavn for Danmarks fremtid. Det skal tværtimod respekteres. Ligesom man ikke skal pege fingre af en fodboldspiller, der lige har brændt et straffespark, så skal en virksomhedsejer, der er gået ned med sin forretning, også opmuntres til "at komme igen". Både erhvervsmanden og fodboldspilleren vil kunne "score" igen eventuelt efter lidt ekstra træning og vejledning.

Hermed ikke sagt at alle skal starte egen virksomhed eller arbejde i det private erhvervsliv. For vi må ikke glemme den offentlige sektor, som vi har hårdt brug for. Der skal dog blandt politikere og borgere være en forståelse for, at den offentlige sektor kun består, hvis der er en privat sektor til at finansiere den. I den sammenhæng skal den offentlige sektor også blive en bedre medspiller



Direktør Karsten Madsen, Medianet Innovations



for erhvervslivet frem for en modspiller. Det gælder både i kommunerne, regionerne og i staten. Virksomhederne bør opfattes som mere end bare CVR-numre – de er kunder hos det offentlige. De skal ikke mødes med skepsis og mistro, hvis der for eksempel stilles spørgsmål om en mulig skattemæssig fradragsret. Systemet må ikke være så snævert og firkantet, at der ikke er plads til dem med de store armbbevægelser. For ligesom det offentlige har brug for den initiativrige, har han brug for den offentlige sektor, der skal uddanne kvalificeret arbejdskraft, sikre patentrettigheder og skabe enkle og klare regelsæt til beskyttelse af en fri og fair konkurrence.

VIKINGERNE GJORDE DET

Man kan spørge, om danskerne altid har været en nation af tryghedsnarkomaner, som ser frem til den første i måneden, når lønchecken tikker ind på kontoen? Det er langt fra tilfældet. Gennem det meste af 1900-tallet bestod dansk erhvervsliv af mange små forretningsdrivende både i byen og på landet. Først efter Anden Verdenskrig dannedes "velfærdssamfundet" for alvor, hvor alle

Et væsentligt element i selvstændighedskulturen er, at vi skal turde noget. Vi skal have modet til at tage initiativ, også selv om vi risikerer at gå ned med et brag.

Fakta: Medianet Innovations

Medianet Innovations blev stiftet i 2005 af adm. direktør Karsten Madsen. Virksomheden har hovedsæde i North Carolina og kontorer og udviklingsafdelinger i Rumænien og Slagelse. Medianet Innovations laver sikkerhedsløsninger ved dataoverførsler på

internettet. Produktet er oprindeligt udviklet til banker, hvorfor det har en sikkerhed i dataudveksling i højsædet. Medianet Innovations blev for nylig udråbt som et af Danmarks store håb inden for IT-branchen af Videnskabsministeriet.

Medianet Innovations har desuden ansat Slagelse-træner Anja Andersen som "virksomhedstræner".

Det skal være lysten, der driver værket. Det gælder ikke mindst som iværksætter og selvstændig erhvervsdrivende, hvor arbejdsdagene er lange og lønnen i de første år.

fik del i velstanden, og hvor ens status blev målt på ens job-titel. Helt tilbage fra Vikingernes tid har danskerne søgt ud i verden for at lære nyt og for at handle. Vikingerne gjorde selvfølgelig også andre grumme ting end bare at handle... Men de tog ved lære og kom hjem med nyttige erfaringer. Danmark er et lille land, og derfor har vi altid været afhængige af erfaringsudveksling med andre folk. På den måde har vi kunnet videreudvikle vores egne koncepter for så igen at tage ud og sælge de nye produkter.

Kan vi så lære af historien? Ja, det vil jeg mene. Vi kan lære, at vi i Danmark har et selvstændigheds-gen med i bagagen, som vi kan udnytte. Vores forfædre turde tage chancer for at komme videre i deres tilværelse – måske mest fordi de ikke havde så meget at vælge i mellem. I dag står vi heldigvis ikke med samme sociale problemer som dengang, hvor det mest var et spørgsmål om overlevelse. Derfor kan vi i dag mere risikofrit springe ud i et forretningseventyr, da vi har et socialt sikkerhedsnet, der kan fange os, hvis det går galt. Derfor bliver springet i dag mere af lyst end af nød. Og det skal være lysten, der driver værket. Det gælder ikke mindst som iværksætter og selvstændig erhvervsdrivende, hvor arbejds-

dagene er lange og lønnen i de første år – eller måske aldrig – bliver stor. Lysten skal frembringes ved de gode eksempler – rollemodellerne – som har vist, at det kan lade sig gøre. Med andre ord skal vi ikke lade os vikle ind i sociale sikkerhedsnet og velfærdsgoder, som kan medføre, at det ikke kan betale sig at gøre en forskel eller tage en chance.



På den anden side skal vi have et sikkerhedsnet, som kan minimere risikoen og dermed give flere mod på at udleve de store armbevægelser i praksis. Det er en balance, som vi som lovgivere skal være med til at skabe – en balance, som vi ikke helt har fundet endnu, selv om vi er godt på vej.

Alligevel er der allerede mange initiativrige personer i Danmark, som på trods af Jantelov, skattetryk og småborgerlighed er blevet i landet og har udviklet deres idéer til succesfulde virksomheder. Det tager jeg som udtryk for, at det i Danmark er blevet mere i orden at tjene penge, at have store armbevægelser, at turde tage springet og tro på sine idéer.

TRO PÅ DET

Tilbage til mine slægtninge. De vendte tilbage til Danmark efter eventyret i Canada. Det sluttede desværre brat, da de måtte dreje nøglen om til deres købmandsforretning og sende et telegram for de sidste penge til familien i Danmark, og bede om penge til en returbillet. Selv om initiativet ikke lykkedes for dem, viste de mod og virkelyst, og det beundrer jeg dem for. Senere op i 60-erne tog min farbror også til Canada for at slå sig ned som gartner. Det lykkedes, og han bor den dag i dag stadig "over there", hvor der er højt til loftet og plads til store armbevægelser – og ikke det store sociale sikkerhedsnet. Danskernes historie har vist, at vi godt kan klare os på de globale markeder. Det kan vi naturligvis gøre igen – hvis blot flere, som Karsten Madsen fra Slagelse, er initiativrige og tør tro på det! Man må godt have store armbevægelser...



Karakteristisk for den **initiativrige** er:

- > Seriel igangsætter
- > Opstarter
- > Hader rutiner
- > Mange bolde i luften
- > Nye idéer
- > Har exitstrategi klar

Morten Østergaard besøgte virksomheden TC Electronic i Risskov ved Århus hvor han diskuterede arketyper "den innovative" sammen med direktør i Østjysk Innovation, Lars Stigel, Torben Bager, direktør og professor ved IDEA og adm. direktør Mads Peter Lübeck fra TC Electronic.

form for værdi. Eller måske bruges de netop i så mange sammenhænge, fordi disse "knapper" er kodeord, som får lamperne til at lyse på tværs af direktionsgange, uddannelsesinstitutioner, kapitalfonde og ministerkontorer. Det er i hvert fald svært at finde nogle, som ikke mener, innovationskraft er en del af svaret på det centrale spørgsmål: Hvad skal skabe fortsat vækst i vores regnfulde velfærdsparadis?

Spørgsmålet er så, hvordan vi fremelsker denne innovationskraft? Er den genetisk? Er den tillært fra barnsben, side om side med tyske verber, tyngdeloven og trafikikkerhed? Eller lærer vi den gennem vores videregående uddannelser?

Jeg fandt ikke hele svaret efter en spændende dag i den stærkt innovative virksomhed TC Electronic i Risskov ved Århus. En virksomhed, der gennem en generation har sikret alle os med hang til god musik ordentlig kvalitet med deres lydudstyr til musikere, producere og medier. Men samtalerne med direktør Mads Peter Lübeck, Professor Torben Bager fra IDEA og Lars Stigel, direktør i Østjysk Innovation, satte alligevel en masse tanker i gang.

VI ER FOR ANGSTE

For det første står det klart for mig, at det at basere sin virksomhed på innovationskraft i meget høj grad er et strategisk valg, man træffer. Heldigvis. For det betyder, at vi hverken behøver at isolere selvstændigheds-genet eller fuldstændigt ommøblere den folkeskole, som har skabt aktø-

Direktør i Østjysk Innovation, Lars Stigel



rerne i en af verdens førende og mest innovative vækstøkonomier, som den danske jo er.

Innovationskraft følger af ledelsens strategiske valg og evne til at omsætte strategien i praksis. Det gælder i små virksomheder med store ambitioner og i store virksomheder med tilsvarende større ambitioner. Jeg har efterhånden besøgt en del virksomheder, der er afhængige af deres evne til at forny sig. Og forskellen på dem, der siger det, og dem der virkelig mener det, er ambitionerne.

I Danmark har vi en kulturel angst over for store armbevægelser og ambitiøse målsætninger. Måske er det en konsekvens af Janteloven. Måske er det vores "nul-fejlskultur", hvor man ikke skal stræbe højere, end man er sikker på at kunne nå, så man ikke bagefter bliver beskyldt for at have fejlet.

Det, der efter min bedste overbevisning og beskedne erfaring, er afgørende for innovative virksomheder, er ambitionen. Viljen til at sige: "Vi har en plan, som vi tror på. Den skal gøre os dob-



Torben Bager, direktør og professor ved IDEA



DEN INNOVATIVE

UD AF BOKSEN OG OP GENNEM TAGET

Af Morten Østergaard, MF, Det Radikale Venstre

Innovation, forandringsledelse, selvstændighedskultur, iværksætteri. Buzz-words er der nok af i diskussionen om, hvad vi danskere skal leve af i fremtiden. Måske bliver ordene brugt for meget, så de bliver slidt op og mister enhver



belt så store på 3 år” Det handler om en mental gearing af hele virksomheden – stor som lille – til at tænke anderledes og i nye muligheder.

KUNDERNE SÆTTER DAGSORDENEN

Og hermed står det også klart, at den innovative leder spiller en helt afgørende rolle. Og hvordan er anatomien så af denne innovative ledertype? Mads Peter Lübeck fra TC Electronic er formentlig et godt eksempel. Virksomheden voksede med 40 procent om året fra 1995 til 2001, og nogle kunne måske være blevet fristet til at hvile på laurbærrene. Men ledelsen hos TC Electronic har stadig en højvækststrategi. Selv om de er førende i verden inden for avanceret lydudstyr, er de midt i en forandringsproces mod et nyt marked, hvor deres position er anderledes ydmyg. Det kræver en ny mental model for alle i organisationen. Fra at tænke i faglig fortræffelighed til at tænke i brugerdriven innovation. Det er ikke nok at gøre det bedste bedre. Hos TC Electronic kalder man det en ”udefra-og-ind” strategi, hvor det ikke er virksomhedens højtuddannede ingeniører, der skal imponere og fortælle kunderne, hvad de har brug for. Det skal være kundernes behov, der driver forretningen frem og sætter dagsordenen – ikke gamle meritter. Og det har været et stort

mentalt skift for virksomheden ifølge direktør Mads Peter Lübeck. For en ingeniør har ikke lært at tænke forretning på ingeniørhøjskolen, men at udvikle nye produkter og teknologier.

Hvad driver et sådan skifte? Det gør ambitionerne. Ambitioner rodfæstet i en forretnings-tankegang. Innovationsamfundet er indimellem blevet fremstillet som et himmerige for kreative sjæle, der i en uforpligtende hverdag suser rundt og leger Ole Opfinder. Innovation som en slags forretningsmæssig frivømning, hvor man bare skal være kreativ. Men uanset om det er innovationsmiljøerne, iværksætterakademiet eller virksomhedslederen, så skinner det klart igennem. Forretningstankegangen – den stadige stræben efter at omsætte viden til nye produkter, tilpasse gammel viden til nye markeder eller kaste sig ud i et nyt og uberørt marked, der driver værket. Det fører til kundefokus. Det fører til forandringsledelse. Og derfor er innovationskraften ikke købmandskabets modsætning. Tværtimod. Hos TC Electronic er innovation ikke bare nye produkter eller nye markeder. Det er også en anden salgsorganisation. Det er en bevidst strategi om at give unge talenter stort ansvar, når nye markeder skal udvikles og hele tiden være åben over for nye muligheder, tanker og potentialer.



**Adm. direktør
Mads Peter Lübeck,
TC Electronic**



Mads Peter Lübeck siger: ”For os er holdningen det afgørende. Kompetencerne kan vi udvikle, men den basale forretningsforståelse skal være der fra start”.

HOLDNINGEN AFGØRENDE

Her bør vi nok overveje, om der uden for landets business-skoler er nok fokus på og accept af, at i et virksomhedsperspektiv er den gode idé den, der dækker et behov i markedet eller forbedrer virksomhedens evne til at servicere. Det betyder ikke farvel til grundforskning eller akademisk dybde. Men det betyder, at nye medarbejdere, som dukker op ved virksomhedernes fordør, er klar over, hvad der driver værket. Som Mads Peter Lübeck siger: ”For os er holdningen det afgørende. Kompetencerne kan vi udvikle, men den basale forretningsforståelse skal være der fra start”. Og de mennesker har han svært ved at finde. Alt for få ansøgere har forståelse for, at det er nødvendigt at have fokus på teknologi, kunderne og forretningen på samme tid, hvis bundlinjen skal have den rigtige farve mange år frem. Og det er ikke på bekostning af ekspertens faglighed – det er forudsætningen for fortsat at udøve den.



90 procent af al musik, der spilles på kloden, har på et eller andet tidspunkt været gennem en af TC Electronics processorer. TC Electronic har siden 1976 produceret lydudstyr til studier, musikere og professionelle lydteknikere. Virksomheden blev i 1996 kåret som "Entrepreneur of the year" og har flere

gange optrådt på top 10 på Børsens liste over Danmarks bedste gazelle-virksomheder.

Virksomheden har også udviklet et produkt, der får lyden på dit fjernsyn til at skrue automatisk i vejret, når der sendes reklamer. Det er et af TC Electronics mest solgte produkter. TC Electronic ejer flere virksomheder i udlandet. Læs mere på www.tcelectronic.com

Det, der også kendetegner de virkelig innovative mennesker, er evnen til at tænke i helheder og tænke på tværs af uddannelser og kompetencer.

Derfor har man hos TC Electronic løbende studiekredse, hvor man læser bøger om strategi og forretningsudvikling af forfattere som Lars Kolind. Alle medarbejdere er velkomne, for virksomhedens forretningsmæssige strategi skal være på lystavlen hos alle ansatte. Det styrker den kollektive innovationskraft.

SILO-MENNESKER

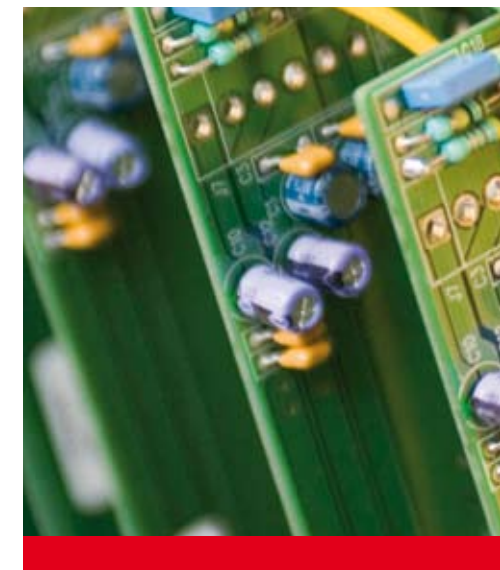
Det, der også kendetegner de virkelig innovative mennesker, er evnen til at tænke i helheder og tænke på tværs af uddannelser og kompetencer. En egenskab som i Folkeskolen indpodes med tværfaglighed, emneuger og projektorienteret undervisning. Desværre synes vores videregående uddannelsessystem i alt for høj grad – bevidst eller ubevidst – at aflære disse grundegenskaber. Vi uddanner "silo-mennesker", som enten be-

skuer verden i atomer, politiske systemer og interesser eller antropologiske adfærdsmønstre. Silo-mennesker ser verden ud fra det ene sæt briller, de fik udleveret på deres studie, og alt for få er i stand til at tage brillerne af engang imellem. Det hæmmer innovationskraften og evnen til at tænke nyt og anderledes. Derfor bør alle videregående uddannelser indebære et krav om praktisk, hvor man kommer ud og lader viden møde virkelighed. Krav om tværfaglighed, hvor ens verdensforståelse møder andres. Allerbedst ville det være, hvis vi indrettede vores universiteter, så de studerende har langt bedre mulighed for at sammensætte deres egen uddannelse – på tværs af fakulteter, traditioner og faglige universer.

TIL ANGREB!

Den innovative arketype er altså en leder, der tør tænke ambitiøst og sætte mål, som kan slå fejl. Den som forstår at inddrage hele sin virksomhed i de konstante forandringsprocesser, som er nødvendige for hele tiden at nærme sig indfrielsen af de ambitiøse mål. Han er den, som tænker i helheder frem for siloer og tillader sig at udfordre sine medarbejdere og samarbejdspartnere ved at forstyrre deres rodfæstede verdensbillede.

Denne arketype kan vi styrke ved at angribe vores "nul-fejlkultur", hvor vi møder den, og ikke kun fejre heltene men også acceptere og anerkende fiaskoerne. Ved at introducere forretningsforståelse hos dem, der ikke har den med i bagagen hjemmefra. Og ved at indrette vores uddannelsessystem, så det fremmer en tværfaglig helhedstænkning, frem for en silo-tankegang. Vi skal med andre ord tænke ud-af-boksen og op gennem taget.



Karakteristisk for den innovative er:

- > Løsninger
- > Faglig viden
- > Innovativ på mange områder
- > Opgaveløser
- > Koncepter
- > Kendt viden på nye måder
- > Design



Morten Messerschmidt besøgte Hollensen Energy, hvor han sammen med virksomhedens adm. direktør, Jens-Ole Aagaard Jensen, Hans Jessen Møller, leder af Business Factory ved Handels- og IngeniørHøjskolen i Herning og John Sommer, der er uddannelsesleder for Håndværk & Teknik ved CEU i Herning, diskuterede arketyperne "den ihærdige".

DEN IHÆRDIGE

FRONT- LØBER FOR EGEN LYKKE

**Af Morten Messerschmidt,
MF, Dansk Folkeparti**

Vi kan lige så godt starte lige på og hårdt med den dårlige nyhed: Danmark indeholder en stor mængde potentiale, som slet ikke bliver forløst på den rigtige måde. I en tid, hvor konkurrencen fra udlandet bliver stærkere og stærkere, er dette kritisk. Heldigvis er den gode nyhed, at vi kan gøre noget ved det. Men det giver sig selv, at det ikke er nogen let opgave for landet, som opfandt janteloven og hvor tanken om, at alle skal være lige, gennemsyrrer samfundet fra folkeskolen til skattesystemet.

I min jagt på den ihærdige arketype drog jeg til Sunds nord for Herning. Her mødte jeg Jens-Ole Aagaard Jensen, der for tre år siden købte virksomheden Hollensen Energy. Jeg ville blive kloget på, hvad det er, han kan, og ikke mindst hvad vi kan lære af hans eksempel, så Danmark kan blive beriget med endnu flere ihærdige og dygtige forretningsmænd. I jagten på arketyperne deltog også Hans Jessen Møller, leder af Business Factory ved Handels- og IngeniørHøjskolen i Herning og John Sommer, der er uddannelsesleder for Håndværk & Teknik ved CEU i Herning.

Især én ting tog jeg med fra mødet i Sunds: Vi skal blive langt bedre til at sælge drømmen om, at det kan lade sig gøre at vriste sig fri af lønmodtagerkulturen og skabe sin egen fremtid. Hvis ikke vi bliver bevidste om vore muligheder, er der ingen, som tør tage skridtet og blive frontløber for egen lykke. Vi skal derfor blive bedre til at udruste hinanden med de rigtige værktøjer, så Danmark bliver et land, der i endnu højere grad bygger på en selvstændighedskultur, så det ikke bliver en cykeltur op ad bjerget i modvind, uden hjælperyttere og med flade dæk.

DE OVERSETE

Innovation, iværksætteri og selvstændighedskultur er ord, der konstant popper op, når vi snakker om, hvordan Danmark skal overleve i fremtiden. Men hvem er det egentlig, disse ord henvender sig til? Ofte er det de helt unge, der netop skal ud på arbejdsmarkedet, som opfordres til at blive iværksættere. Men ifølge Jens-Ole Aagaard Jen-



**Hans Jessen Møller,
leder af Business
Factory ved Handels-
og IngeniørHøjskolen
i Herning**



**John Sommer, der er uddannelses-
leder for Håndværk & Teknik ved
CEU i Herning**



sen findes der en overset gruppe, som faktisk viser vejen for os alle sammen.

"De mest succesfulde iværksættere er folk mellem 35 og 40 år, der har energien, evnerne og ikke mindst erfaringen til at skabe vækst," siger han. Det er et interessant perspektiv, for uanset hvad vi går rundt og tror, mangler Danmark faktisk ikke iværksættere. Sammenlignet med andre lande, starter mange danskere deres egen virksomhed, men desværre når mange af dem ikke langt, før de må dreje nøglen om og se deres projekt smuldre. Derfor må vi ændre rammerne, så iværksættere får deres virksomheder til at vokse, give solide overskud og skaffe flere arbejdspladser. Men når snakken om iværksætteri ofte ender med at fokusere på de unge årgange, der netop er kommet ud af undervisningsforløbet, glemmer vi det potentiale, som gruppen 10 år længere fremme har. At der er forholdsvis færre iværksættere i denne gruppe hænger primært sammen med, at det kan være en yderst risikabel affære at begive sig ud på et forretningseventyr for denne aldersgruppe. De fleste 35-40-årige har allerede etableret sig med familie, hus, godt job og er derfor mindre tilbøjelige til at satse og starte egen virksomhed. Og når forholdsvis

få i denne gruppe – hvor mulighederne for succes ellers er størst – netop tør smide tøjlerne og realisere deres gode idéer, er det gode eksempel også mere sjældent. Derfor må vi tænke i nye modeller, der kan udgøre et sikkerhedsnet, så iværksætteri ikke bliver at betragte som halsløs gerning – uanset om man er 25 år og nyuddannet eller 40 år med masser af erfaring.

SMALLE SKULDRE

Et gammelt motto lyder, at de brede skuldre skal bære mest. Men når man som Jens-Ole Aagaard Jensen har investeret mange penge i en virksomhed som Hollensen Energy, kan skuldrene godt virke noget smalle, når de røde tal på bankkontoen skærer i øjnene. Enhver start er svær – og der skal ofte ikke meget til for at vælte læsset i opstartsfasen. Det har både sociale og økonomiske konsekvenser – ikke bare for den enkelte iværksætter, men jo netop også for familien, når vi taler om folk i 40 års alderen. Og hertil kommer, at det ikke betragtes som særlig velset at gå ned med sin virksomhed. Hvor andre lande i højere grad har en kultur, der får folk tilbage på hesten, er det som om, at vi i Danmark i højere grad advarer mod at slå større brød op end man kan bage – at man hellere må satse på det sikre end realisere sine planer. Der skal derfor både en holdningsbearbejdelse og politiske ændringer til. På mødet hos Hollensen Energy kom Jens-Ole Aagaard Jensen med et forslag, der på flere måder kan medvirke til, at opstartsfasen bliver en smule lettere, og som derfor vil gøre planerne

mindre faretruende. I stedet for at udsætte den enkelte iværksætter for den kedelige danske verdensrekord i skattetryk, skal man i virksomhedens opstartsfasen – for eksempel de første tre år – indbetale sin skat på en lukket etableringskonto, der kun bliver åbnet i tilfælde af truende betalingsstandsning eller lignende. Bliver virksomheden derimod en succes, betales pengene fra den lukkede konto til Skat, når de tre år er gået.

Forslaget skal naturligvis udformes, så misbrug og skattetænkning undgås. Men det viser alligevel den retning, vi skal gå, for at skabe bedre vilkår for førstegangsværksættere. Vi skal skabe et sikkerhedsnet, der uden statens omklamrende indblanding gør, at man ikke nødvendigvis risikerer at skulle gå fra hus og hjem, hvis ens selvstændige initiativ ikke lykkes i første omgang. Absolut ingen – hverken iværksætteren selv eller samfundet – har gavn af en konkurs. Men alle har interesse i, at vi er en nation af ihærdige og selvstændige mennesker, der er med til at sikre arbejdspladser og økonomisk vækst i Danmark.

Jeg synes, forslaget er spændende og vil viderefordre tanken på Christiansborg. Vi skal sende et signal om, at vi værdsætter de ihærdige og dygtige danskere og deres indsats i de første svære år. Kort sagt skal skattesystemet gøres langt mere smidigt og fleksibelt, så det i stedet for at afskrække, opmuntrer alle med en ihærdig arketype i maven til at skabe arbejdspladser.

Adm. direktør Jens-Ole Aagaard Jensen, Hollensen Energy

Enhver start er svær – og der skal ofte ikke meget til for at vælte læsset i opstartsfasen. Det har både sociale og økonomiske konsekvenser – ikke bare for den enkelte iværksætter, men jo netop også for familien.

DEN KOLLEKTIVE KLASSE

Før vi når så langt, er det dog nødvendigt at kaste et blik på fødekæden. I alt for mange år har der hersket en kultur i Danmark, der har gjort det svært for folk, med et "drive" og talent ud over det sædvanlige, at udvikle deres evner. Jeg husker selv fra folkeskolen, at det ikke var okay at skille sig ud fra mængden. Og selv om der så småt er et opbrud på vej, lider folkeskolen fortsat – trods individuelle elevplaner og meget andet godt – under en kollektiv tankegang, hvor alle behandles ens, uanset hvilke talenter de er understøttet med. Selvom vi har mange gode og dygtige folkeskolelærere, er der fortsat mange, der betragter klassen som et kollektiv. Det lægger en hindring i vejen for dem, der har evnerne, lysten og ambitionerne til at sætte ting i gang og skabe noget stort, til at udvikle disse talenter. Derfor er der behov for øget fokus på den enkelte elev, der skal bevidstgøres om sine potentialer, så de



Fakta: Hollensen Energy

Hollensen Energy er en af Danmarks førende udbydere af energianlæg til produktion af varme. Virksomheden blev etableret af Arne Hollensen i 1983 og har kraft-varmeanlæg stående i flere jyske byer. Anlæggene benytter blandt andet halm, flis, affaldstræ

eller træpiller for at reducere miljøbelastningen til et minimum. Hollensen Energy omsatte sidste år for 123 millioner kroner og har selskaber i Norge og Sverige. Jens-Ole Aagaard Jensen købte virksomheden for tre år siden sammen med et hold investorer. Læs mere om Hollensen Energy på www.hollensen.dk

Den gode idé, om den er udviklet i laboratoriet eller garagen, kan være nok så fremragende – men vil aldrig blive til andet end en god idé, hvis ikke opfinderen har potentialet til at kommercialisere sine tanker.

kan udvikles. Selvfølgelig skal det være i orden at have en ambition om at udnytte sine talenter til at tjene mange penge. Vi skal vise børnene, at vi historisk set har været en nation, hvor selvstændige har lavet forretninger og gjort det fantastisk. Vi har masser af gode eksempler at fortælle om – både i historiebøgerne og dagligdagen, som kan inspirere os alle.

ER DEN GODE IDÉ GOD NOK?

Også længere oppe i uddannelsessystemet er der brug for et solidt servicetjek. Universiteterne er stadig præget af en stivhed, som gør, at de enkelte fakulteter fungerer uden den interaktion, som er nødvendig, og som vi kender fra andre lande. Ifølge Hans Jessen Møller fra Business Factory har alt for mange undervisere ikke begreb om, hvad der foregår ude i virkeligheden. De lever i en universitetsverden, hvor de fokuserer

på deres eget lille forskningsområde, og derfor lærer mange studerende ikke at forholde sig til markedet under deres studier. De bliver fagligt dybt kompetente, men tillærer sig ikke evnerne til at sælge deres faglighed.

Den gode idé, om den er udviklet i laboratoriet eller garagen, kan være nok så fremragende – men vil aldrig blive til andet end en god idé, hvis ikke opfinderen har potentialet til at kommercialisere sine tanker. Derfor er det nødvendigt ikke kun at fokusere på den gode idé, men også på hvordan den kan blive omsat til en god forretning. I USA er undervisningen i langt højere grad end i Europa integreret med det private erhvervsliv, og det kommer der nogle spændende synergi-effekter ud af, som vi kan lære meget af i Danmark. Med sin udogmatiske og resultatorienterede tilgang til tilværelsen har amerikanerne skabt en kultur, hvor det gælder om at være størst, bedst og succesfuld. Det står i skarp kontrast til Danmark, hvor det mange steder blot handler om ikke at skeje for meget ud. Og det skaber et samfund af vindere og stærke vækstvirksomheder, der arbejder tæt sammen med universiteterne, så de i fællesskab kan forske og udvikle nye forretninger.

MIT (Massachusetts Institute of Technology) i Boston er et godt eksempel på, hvordan man kan indrette en bane, hvor erhvervsliv og undervisningsmiljøet kan spille sammen til gavn for hinanden. Det samspil skal også foregå mellem vore uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet. I dag fungerer de alt for autonomt uden kontakt med hinanden, selv om der er åbenlyse fordele ved et tættere samarbejde. Derfor må både de studerende og forskerne ud i virkeligheden og

lære forretningsverdenens vilkår at kende. Og marketingstrategier må ind på universiteter og andre læreinstitutioner på linie med de teoretiske lærebøger. Kun på den måde vil langt flere blive inspireret til at skabe deres eget arbejdsliv og blive frontløbere for egen lykke. Vi har nemlig potentialet. Vi har de dygtige erhvervsdrivende og opskriften på en succes. Det eneste, vi mangler, er at skabe rammerne for at succesen kan blomstre – dét bliver fremtidens helt store udfordring.



Karakteristisk for den **ihærdige** er:

- > "Købmand"
- > Udadvendt
- > Kundekontakt
- > Stort netværk
- > Fokus på markedets behov
- > Herre i eget hus

SELVSTÆNDIGHEDSKULTUR ER GRUNDLAGET FOR ØKONOMISK VELSTAND

Af økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen

Det er svært ikke at være begejstret over den danske økonomi i disse år. Den er historisk stærk, og vores nøgletal er på alle måder i top. Organisationer som OECD, EU og World Economic Forum fremhæver da også Danmark som et af de mest konkurrencedygtige lande i verden. Det er en utrolig udvikling i forhold til for 5-10 år siden.

Jeg vil vove den påstand, at de gode tider i høj grad hænger sammen med, at vi har sluppet iværksætterlysten og idérigdommen løs i Danmark. Vi er simpelthen gået fra en lønmodtagerkultur og er på vej mod en stærk selvstændighedskultur. Jeg tillader mig derfor at være mere optimistisk end DI. Som jeg plejer at sige med et glimt i øjet, så er afskaffelsen af Janteloven den største administrative lettelse i min tid som minister.

STIGENDE KRAV OM OMSTILLING OG FORNYELSE

Udviklingen er positiv. En stærk selvstændighedskultur er en forudsætning for at klare sig godt i den globale økonomi. Det viser både danske og udenlandske erfaringer.

Det hænger sammen med, at globaliseringen stiller krav om omstilling og fornyelse. De nye markeder i Østeuropa og Asien giver os muligheder, som vi skal udnytte. Samtidig betyder udviklingen, at nogle job forsvinder og skal erstattes af nye og bedre.

Derfor er det afgørende med en stærk selvstændighedskultur. For den handler netop om lysten og viljen til at sætte i gang, til at forny sig og til at finde på nyt.

Det er også baggrunden for, at regeringen sammen med et bredt flertal i Folketinget i efteråret afsatte 350 mio. kr. i 2007 voksende til 400 mio. kr. i 2008 og 2009 til at fremme innovation og iværksætteri.



IVÆRKSÆTTERSAMFUNDET ER EN REALITET

En vigtig del af en stærk selvstændighedskultur er en stærk iværksætterkultur. Her har vi et godt udgangspunkt. I dag er vi et af de lande, hvor der starter flest nye virksomheder. Faktisk er 1 ud af 10 virksomheder i Danmark nye, og stadig flere unge har ikke alene lyst til at starte egen virksomhed - de realiserer faktisk drømmen. Det er en udvikling, jeg er stolt af at have bidraget til.

Men vi har en udfordring i at sikre en højere vækst i alle de nye virksomheder. På det punkt halter vi efter udlandet. Vi har ganske enkelt brug for, at flere af de nye virksomheder tør tænke stort og være ambitiøse. Vi ved, at vækstiværksættere er særligt vigtige for den økonomiske udvikling.

Når det er sagt, så handler iværksætteri naturligvis ikke kun om store bundlinjer år for år. Det handler også om mennesker, som får mulighed for at leve drømmen ud. Mennesker som får en spændende og udfordrende hverdag. Mennesker der bruger deres evner til det yderste og

har samme begejstring over at skulle på arbejde, som jeg har over dansk økonomi i øjeblikket.

Heldigvis ser det også ud til at være tilfældet for de danske iværksættere. Hvis jeg skal sætte ord på et fællestreæk for alle de iværksættere, jeg har mødt i min tid som minister, så er det netop: Begejstring og gåpåmod.

INNOVATION I ALLE DELE AF SAMFUNDET

Selvstændighedskulturen er imidlertid ikke kun knyttet til iværksættere.

Viljen blandt lønmodtagere, virksomheder og det offentlige til at slippe tanken fri og kaste sig ud i fornyelse og omstilling spiller også en stor rolle. Derfor har regeringen sat innovation i både den private og offentlige sektor højt på dagsordenen.

Vores udgangspunkt er godt også på det område. Danske lønmodtagere er fleksible, og vi har en flad struktur i virksomhederne, hvor der ikke er så langt fra top til bund. I sammenligning med



andre lande skiller danske lønmodtagere sig ud ved at være gode til at arbejde selvstændigt.

Vi står dog over for nogle klare udfordringer, hvis vi skal holde dampen oppe. Vi må ikke glemme, at vi er et lille land i en stor verden, og at de fleste andre lande også tilpasser sig globaliseringen. Kodeordet i den forbindelse er unikke danske kvalitetsløsninger.

Det kræver den rigtige grobund, og vi skal derfor have mere innovation og iværksætterier ind i uddannelserne. Alt for få elever og studerende kommer i dag i berøring med de emner i løbet af deres uddannelse. Jeg er af den opfattelse, at det er brugbare kompetencer, uanset om man bliver selvstændig eller lønmodtager. Derfor vil regeringen blandt andet sikre, at alle elever og studerende får adgang til kurser i iværksætterier og innovation.

Sideløbende skal vi øge innovationen i resten af samfundet. Her er det vigtigt, at erhvervslivet og den offentlige sektor bliver endnu bedre til at inddrage brugere og markeder i deres innovation. Forskning i højteknologi er vigtig, men hvis vi skal nå bredt ud i de mindre og mellemstore virksomheder, så er det mindst lige så vigtigt at have fokus på andre former for innovation. Eksempelvis brugerdriven innovation.

Vi kan i den forbindelse lære meget af virksomheder som Lego, Coloplast og B&O. De har været gode til at inddrage deres kunder i udviklingen af deres produkter. Konsekvensen er produkter, der er konkurrencedygtige i forhold til langt billigere produkter fra udenlandske producenter.

Den offentlige sektor skal heller ikke kunne siges fri for innovation. Hvis vi skal kunne leve op til danskernes forventninger til kvaliteten af den offentlige service, så er det nødvendigt med nye og innovative løsninger i hele den offentlige sektor.

Det kræver naturligvis en bred indsats. Men for at nævne et eksempel er det vigtigt at konkurrenceudsætte flere offentlige ydelser og indgå offentlig-private samarbejder om at løse opgaverne.

Selvstændighedskulturen i Danmark vedkommer med andre ord os alle sammen. Den er et vilkår for vores fremtidige vækst og velfærd, så enkelt er det. Regeringen vil derfor blive ved med at fokusere på udviklingen af en stærk dansk selvstændighedskultur, som vi kan være både begejstrede for og stolte af på det globale marked i de kommende generationer.