

Signifly

building what's next.

Tre ærlige interviews om innovation med tre meget forskellige profiler. Ens for dem alle er dog, at de over det sidste årti kontinuerligt har været i stand til at omsætte en forestilling om fremtiden til virkelighed i deres forretning.

Interview 01

Klavs Hjort

Danske Bank Growth & Impact

Interview 02

Joon Nebell

Reitan Convenience

Interview 03

Regin J. Madsen

Inwido

At gøre morgendagens drømme til virkelighed er en af de ting, vi interesserer os allermest for hos Signifly — og derfor er vi også både stolte og taknemmelige for at få et lille indblik i det mindset, der driver nogle af dem, der allerede har formået at gøre fremtiden håndgribelig.





What's next

I denne mini-serie af interviews vil du møde Klavs, Joon og Regin, der alle har arbejdet med corporate innovation, før det for alvor blev et buzzword.

Det er lykkedes dem at passere det stadie, hvor store ord, drømme og idéer desværre ofte uddør, Alle tre er udkommet med innovative løsninger, der ændrer og forbedrer hverdagen for mange mennesker.

Både baggrund, mindset og tilgang til innovation er meget forskellig fra person til person. Alligevel er der et par generelle tendenser, som vi mener, man som minimum bør gøre plads til i sin bevidsthed. Det vender vi tilbage til.

God læsning!



Vigtigste pointer

01

Marketing er mange ting

Det store marketing budget, der tidligere blev brugt på TV-kampagner, kan skabe øget værdi for din målgruppe andre steder. Fx digitale produkter og andre forretningsmæssige initiativer.

02

Færre slides. Flere løsninger

Strategi er spændende og kan synes helt rigtigt i et mødelokale. Desværre er meninger og skrivebordsbeslutninger ofte farlige og ligegyldige. Det er markedets mening, der betyder noget. Du kan ikke planlægge en ide. Du må ud og prøve den af.

03

Start uden for organisationen

Mange organisationer kommer med en kultur og struktur, der gør det besværligt at bygge et nyt venture. Ofte er et venture en helt anden retning, end den kerneforretningen arbejder efter. Derfor giver det mening at starte eventyret udenfor, så der er plads og frihed til at tænke anderledes og fejle.

04

Cowboys og corporates

Især i store, erfarne organisationer kan vi godt have en trang til at ville forudsige fremtiden og kontrollere det hele. Og det kan man ikke. Man er nødt til at finde nogen, der kan drysse lidt cowboy-metoder udover det klassiske corporate mindset.



01

Danske Bank

Klavs Hjort

SVP, Danske Bank - Growth and Impact



Om Klavs

Klavs Hjort er SVP i Danske Bank Growth & Impact, der rådgiver start- og scale-ups om, hvordan de bedst realiserer deres potentiale.

Da Klavs for 5 år siden påtog sig ansvaret for at opbygge divisionen, vidste han, at der skulle noget andet til at overbevise virksomhederne end klassiske reklamer og marketing. For at positionere sig i dette fællesskab var han nødt til at vise konkret værdiskabelse.

Resultatet smagte langt mere af innovation end traditionel reklame og nu, 5 år senere, har strategien ikke bare vist sig at give markedsmæssig pote, den har samtidig skabt fundamentet for flere succesfulde Danske Bank initiativer som TheHub, Danske Growth, +Impact og Angel Investor Academy.

Som Klavs selv udtrykker det, er det en lidt mere interessant og langsigtet måde at bruge de penge, der normalt bliver kastet efter kvartalets reklamekampagne.

“

“Jeg er jo bare en gammel reklamemand”, griner Klavs og fortsætter: “Og rollen som reklamemand har godt nok ændret sig over de sidste tyve år”.

“...Reklame må man vist ikke sige mere, og marketing rimer umanerligt meget på sælger”. Med disse ord har Klavs fastsat både stilen og emnet for vores uformelle snak om, hvad corporate innovation er, hvilke myter man må overkomme, og hvordan man i det hele taget kan få succes med det i en organisation, der selv er godt oppe i årene.

Q.

Hvad er den største myte omkring innovation?

→

A.

At innovation er et mål i sig selv. Det må det simpelthen ikke blive. Corporate innovation handler om at bygge en forretning. Ikke om at opfinde noget nyt. Arbejdet stopper ikke ved prototypen. Det stopper ikke engang ved et produkt. Hvis det skal være økonomisk bæredygtigt, er du nødt til at tænke videre end det. Du er nødt til at bevæge dig et niveau højere op og forstå, hvordan det, du laver, skaber værdi. Ikke bare for kunden men for forretningen. Det er jo trods alt forretningen, der i sidste ende betaler din løn.



Q.

Så hvordan starter man?

A.

Jamen, som teorien siger, så starter man med problemet. Der skal være et problem, du løser for nogen – og gerne for flere. Hvis du ikke har et problem, der er værd at løse, så har du ikke noget som helst. Så det første, du skal bevise, er, at din løsning er desirable; at nogen faktisk gider bruge tid, penge eller opmærksomhed på det, du skaber.

Og det er der, hvor prototypen har sin berettigelse. Allerede her skal du nemlig overveje, om ideen er viable; altså om regnestykket mellem værdiskabelse og løsningens omkostninger går op. Kræver løsningen ny og dyr teknologi, ender du ofte i minus – og så er det altså en dødfødt idé, du forsøger at puste liv i.

I spørgsmålet om hvordan det skal bygges, kommer 'hvem' naturligt ind i billedet. For helt ærligt, så kan selv de bedste ideer gå til grunde, hvis du ikke har et team, der har evnerne til at skære strategien ud fra diverse slides og indsætte den i virkeligheden.

Så tving dig selv til at vurdere så tidligt som muligt, om du selv kan bygge løsningen, eller om du skal ud at finde nye venner uden for organisationen.

“

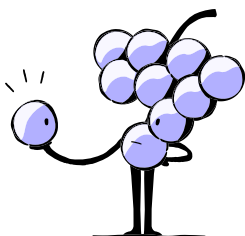
“...Man kan blive enige om alt i et mødelokale. Men det er fuldstændig lige meget, hvis markedet ikke er der.”

Q. Så innovation skal helst ske inden for egen organisation?

A. → Nej, slet ikke. Min pointe er blot, at man skal huske, at værdien af innovation ingenlunde er lig med den nyeste og dyreste teknologi, men den værdi man skaber. Eksterne partnere kan sagtens være en god investering, og ofte er det nemmere end at skulle kunne det hele selv. Man skal bare overveje, hvad det er, man vil have ud af samarbejdet - ellers rammer man hurtigt en sovepude af noget pseudo konsulentarbejde, som lyder skidegodt, men som kan være svært at vurdere effekten af.

Q. Vil du uddybe det?

A. → For eksempel arbejdede jeg tidligere med et team af management konsulenter. Og ja, de er drøndygtige. Men hvis man ikke er opmærksom, ender man hurtigt med at have brugt 5-6 millioner om året og stå tilbage med en masse slides.



Q. Og når det er godt?

A.



Når det er godt, er det fordi man sammensætter et team, der lander på den rigtige balance mellem analyse og eksekvering.

...Især i store, erfarne organisationer kan vi godt have en trang til at ville forudsige fremtiden og kontrollere det hele. Og det kan man altså ikke. Man er nødt til at finde nogen, der kan drysse lidt cowboy-metoder udover det klassiske corporate mindset.



Q. Kan vi komme lidt tættere på - altså hvad er cowboy, og hvad er corporate?

A.

Corporate er vel egentigt bare en refleksion over den ønskede kontrol, der ofte "kræves" for at kunne få lov til at drive innovation inden for organisationens egne vægge. Historisk set har man været villig til at investere et par års arbejde i at bygge en fyldestgørende business case, men så forventede man også, at der var supergode resultater, når det hele var færdigt, og man endelig kunne trykke på knappen og gå live.



Det er bare ikke godt for innovationsevnen at tro, at man kan kontrollere og forudsige fremtiden.

Der har man brug for nogle cowboys, der er lidt rappere på revolverne og ikke er helt så bange for at affyre først og spørge bagefter.

Signifly

Q. Og hvad så hvis man skød lidt for hurtigt?

A. Ja, så er det godt, at man forhåbentlig er startet småt og har udført det indledende arbejde som et eksperiment i et laboratorium.

Q. Så faktisk kan corporate innovation godt leve uden for virksomheden?

A. Det korte svar er ja. Min erfaring siger mig, at det er bedre sådan. Man får et tiltrængt frirum til at tage beslutninger og en naturligt kortere vej til markedet. Store organisationer er ikke gearet til at arbejde som et startup, og det skal de heller ikke være. Det er nogle helt andre problemer, de løser.



Q.

Kan du fortælle lidt om jeres eget arbejde — hvor startede I?

A.

Den første del er let. Det starter med nogle enormt passionerede mennesker, der har en interesse og indsigt i et specielt hjørne af verden og en ambition om at gøre den lidt bedre. Det skal ikke være nogen, man peger på med en ordre om, at ”den har du”. Det skal være nogen, der opter ind i projektet, fordi de har lyst.

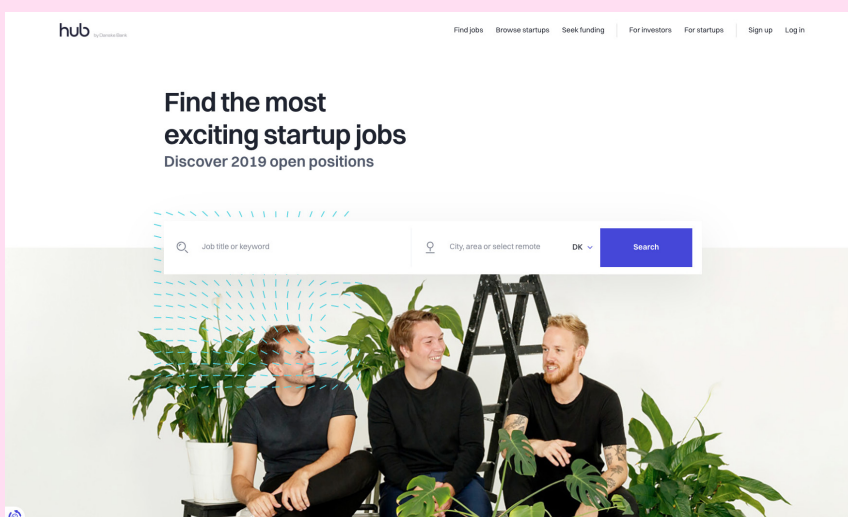
Det er også derfor, at rigtig innovation kan være svær at drive inde fra organisationen. Ofte er det jo ikke entreprenører, der sidder i kontorstolene omkring én.



I vores tilfælde startede det som en åbenbaring i måden at arbejde sammen på. Jeg stødte tilfældigt på Martin fra Rainmaking og viste ham et af vores mange strategislides, som vi havde set os varme på, hvorefter han kvitterede med et “kudos for ambitionen, men det kommer ikke til at lykkes”.

Jeg var et spørgsmålstejn. Jeg var overhovedet ikke vant til, at en konsulent sagde, at det ikke kunne lade sig gøre. Og spørgsmålstegnet blev endnu større, da han efterfølgende begyndte at dele ud af sin viden og indsigter i markedet – altså uden at sende en faktura. Jeg kom fra reklamebranchen og var vant til, at stopuret startede, så snart man trådte ind ad døren.

Herefter foretog Martin og hans team en analyse, hvor de snakkede med 50 startups og spurgte ind til deres behov. Inden jeg havde set mig om, var vi kommet frem til den ide, der over de næste år udviklede sig til theHub: En jobportal, der løser et konkret problem i det spirende startup-miljø, som netop er det lille hjørne af verden, vi gerne ville have en bedre relation til.



The Hub er i dag Nordens største jobportal for start-ups. Initiativet blev startet af Danske Bank i samarbejde med Rainmaking.



...Og så var Danske Banks ledelse med på det. Det synes jeg faktisk var ret sejt. At man som en så stor og erfaren organisation turde tænke så anderledes og give plads til en ide, der var så langt fra business as usual.

Q. Kan du fortælle lidt om processen og dagligdagen — hvad var anderledes?

A.

Normalt var mine møder med ledelsen bare en status på, at alt går godt. I næste måned regner vi med, det går lidt bedre. Men i en innovationsproces taler man jo ikke om andet end problemer.

Jeg skulle også vænne mig til, at selvom vi ejer produktet, så var det ikke mig, der ejede alle beslutningerne. Jeg var vant til at sige, hvordan det skulle være, og så blev det sådan. Men ikke her. Her havde teamet en holdning og tog ansvar - og det gør de også i dag. Jeg blander mig mest, når der skal ske noget nyt. Det er fortsat holdet fra Rainmaking, der driver platformen i dagligdagen. De kan tage små beslutninger undervejs uden at skulle igennem hele vores set-up, der er gearet til at løse nogle helt andre problemer.

Det, tror jeg faktisk også, er vigtigt at understrege. Der er ingen tvivl om, at store virksomheder kan lære rigtig meget af start-ups, men det samme gør sig gældende den anden vej. Strukturer og stordriftsfordele bliver også en udfordring for de små cowboys på den lange bane.

Signifly

“Ingen tvivl om at store virksomheder kan lære rigtig meget af start-ups, men det samme gør sig gældende den anden vej.”



Klavs Hjort @ Tech BBQ



Danske Bank er hvert år massivt til stede på Tech BBQ, der startede som en grillfest for 300 start-ups, og i år havde 7.500 besøgende fra start-up miljøet.

Q. Så I har knækket koden?

A. Vi har i hvert fald fundet en opskrift, der giver os mulighed for at skabe reel værdi i de fællesskaber, som vi gerne vil være en del af - uden at det kræver en total revolution af hele organisationen. I dag kan vi investere de millioner, vi normalt brugte på TV-reklamer i initiativer som TechBBQ, TheHub, Danske Growth, Angel Investor Academy og +Impact. Noget som virkelig skaber værdi - både for fællesskabet og for os som brand og virksomhed.

Q. En udgangsreplik?

A. Det er ikke sponsoren, der skal beslutte, om produktet er godt. Det er markedet.

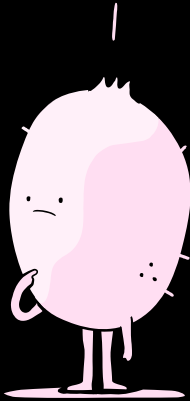
“Det er væsentligt sjovere at måle på 40.000 formidlede jobs og antallet af deltagere på et event, end x-tusinde der muligvis har set din kampagne på TV.”



Klavs Hjort
SVP, Danske Bank
Growth & Impact



Signifly



Stay tuned for the next interviews in this series

Interview 02

Joon Nebell

Reitan Convenience

Interview 03

Regin J. Madsen

Inwido

Jeg håber du fik nogle brugbare pointer med fra interviewet. Vil du høre mere og få næste interview tilsendt automatisk? Så skriv til Hans Theisen på ht@signifly.com eller ring på [+45 40575002](tel:+4540575002)