

Fremsyn og smidighet

Tekst: Camilla A. C. Tefers Foto: Morten Brakestad

Camilla A. C. Tefers

Camilla A. C. Tefers
er tidligere leder av DnB NOR
innovasjon og nå partner i konsulent-
firmaet InFuture.

Finanskrisen er på hell,
og Norge har klart seg bra.
Går det like bra neste gang,
og hva bør vi gjøre nå?

Det gikk bedre i Norge enn i de fleste andre land under finanskrisen. Innen finansielle og forretningstjenester har det vært en nedgang i sysselsettingen på 8000 arbeidsplasser, fra tredje kvartal 2008 til tredje kvartal 2009. Statsforvaltningen og kommunal forvaltning har på sin side opplevd en økt sysselsetting på om lag 25 000 arbeidsplasser, ifølge Finansdepartementet. Totalt har vi en meget lav arbeidsledighet i Norge.

Utvalgt også neste gang?

Finanskrisen etterlater seg relativt liten skade i Norge. En viktig årsak til det er den svært ekspansive finanspolitikken som vår oljeformue har tillatt våre politikere å føre. Den økonomiske stimulansen var i 2009 på tre prosent av bruttonasjonalprodukt (BNP) i Norge. Det er over det dobbelte av i Danmark og Sverige, til tross for at disse landene sliter med til dels betydelig høyere arbeidsledighet enn i Norge.

Den norske pengebruken har gitt et underskudd på statsbudsjettet på åtte prosent av BNP. Førrige gang underskuddet var så stort, var i 1992. Den gangen var oljeproduksjonen i Norge i kraftig vekst, og det ga den norske stat store inntekter. I dag er ikke utsiktene de samme. Om tre år vil norsk oljeproduksjon være halvert fra toppåret 2001, ifølge Oljedirektoratet. Med en oljepris på 80 dollar og en dollarkurs som nå, tilsvarer det tapte oljeinntekter på 550 mrd kroner for 2009 - 2013, noe som tilsvarer 122 nye operabygg. Da kan vi fort mangle penger til neste gang det kommer en krise.

Neste gang

Vi står overfor en fremtid med langt større omskiftelighet enn tidligere. Flere akademiske studier viser at omskifteligheten (volatiliteten) for bedrifter var 2 - 4 ganger større på 1990-tallet enn på 1970-tallet. Det nye normale er dessuten at vi ikke lenger bare skal konkurrere med andre vestlige land, som har de samme verdiene og tilsvarende velferdsstat som oss. Vi skal konkurrere med de voksende økonomiene i Asia

Vi kan møte konkurransen ved å redusere våre lønnskostnader, som har vokst med 20 prosent mer hos oss enn hos våre konkurrentland, i løpet av 2000-tallet. Eller vi kan møte den med større arbeidsledighet og færre velferdsgoder? Eller vi kan møte konkurransen med en fremragende innovasjonsevne?

Smidighet og innovasjon

Valget for Norge må bli å møte fremtiden med smidighet og innovasjonsevne. Det betyr at norske virksomheter må identifisere og utnytte muligheter raskere enn sine konkurrenter. Det blir ikke enkelt. I etablerte organisasjoner er det tilsynelatende uoverstigelige innovasjonshindre.

For det første er det en gravitasjon mot kjernevirksomheten. Det vil si at de fleste virksomheter opererer med en innebygd diskriminering av nye ideer. Enhver ny idé blir stilt overfor krav om å demonstrere sin

langsiktige lønnsomhet. For kjernevirksomheten derimot, har man ingen systematisk gjennomgang av bærekraft på lang sikt. Man antar – feilaktig – at man kan fortsette som i dag. Dette til tross for at levetiden på produkter og tjenester bare blir kortere.

For det andre er enhver ny idé svært liten, sammenlignet med hovedvirksomheten. Har man ikke bestemt seg på forhånd, er det dermed lite som rettfærdiggjør bruk av penger og menneskelige ressurser på å utforske en kanskje-mulighet som først blir stor mange år frem i tid.

For det tredje er det lite som motiverer den enkelte til å gå utenfor opptråkkede spor. Stikker du hodet frem og kjemper for en idé som går på tvers av eksisterende tenkning, og som feiler, så får du garantert straff. I motsatt fall: om du ignorerer en mulighet som medfører at virksomheten går glipp av en stor gevinst, så skjer det ingenting. Valget synes enkelt, det beste er å spare kreativiteten til fritiden.

Se mulighetene – utnytt dem

Et norsk finansforetak som er fremragende på innovasjon, bryr seg nok om fremtiden til aktivt å forsøke å forstå den. Gjennom trendanalyser kan vi oppdage det som er i periferien av vår eksisterende tenkning. Da identifiserer vi mulighetene tidlig nok til selv å kunne sette premisset for utviklingen. Det er den aktive som får lov å sette spillereglene.

For å utnytte mulighetene, trenger vi en smidig organisasjon. Smidighet er å teste ut ideer i småskala i tidlig fase. Dette betyr både å prototype løsninger og hele tiden våge å teste ut utvalgte nyskapende produkter og tjenester i markedet. Det er i berøring med det virkelige liv at en idé får testet sin styrke. De beste ideene bør så videreutvikles, mens de dårlige legges til side.

Hvis alle vil ha fremskritt, men ingen vil ha endring, så kommer vi ingen vei. Det nye normale etter finanskrisen bør være fremsyn og smidighet.