

ØKONOMI



Siden 1989 er det blevet fire gange dyrere at belåne en ejerbolig. I dag betaler en typisk boligejer mere end 21.000 kroner i bidrag for at belåne sit hus med 80 procent. Det viser beregninger, som Morgenavisen Jyllands-Posten har foretaget på baggrund af priserne hos Realkredit Danmark. (Ritzau)

I Danmark bygger de milliardindustrier

Tænketanken



Af Mikael R. Lindholm

En ny, lidt ubekvem dagsorden har sneget sig ind under huden på topledere i det internationale erhvervsliv.

Det var tydeligt, da mere end tusinde erhvervsledere, eksperter, mediefolk og andet godtfolk var samlet til det årlige World Economic Forum i Davos.

Der, mellem knejsende alpetinder og snedækkede bindingsværksbygninger komplet med pejs og fondue, valgte verdenseliten at knokle sig igennem den ene tretimers workshop om innovation og kreativitet efter den anden.

'Building a culture of innovation'. 'Making innovation real'. 'Prepping for the creative economy'. 'Innovating in innovation'. 'Management innovation – the ultimate challenge'.

Ingen tvivl. Vi lever i den kreative økonomi, og der er rift om at lære de nye overlevelsesstrategier. Det industrielle paradigme er tømt for sin kraft. Virksomhederne har rationaliseret, globaliseret og effektiviseret deres organisationer alt, hvad de kan. Men det er ikke nok. At mestre det kendte leverer ikke længere den nødvendige konkurrencefordel. Nu gælder det om at mestre det ukendte. Og det giver topledere, som har bygget deres succes på garsdagens spilleregler, et sug i maven.

»Vi kan se, hvordan nye konkurrenter som Walmart bryder ind på vores marked med egne kreditkort og preser indtjening. Vi kan kun overleve ved at være innovative. Derfor har vi oprettet et hold, som skal sikre innovation i vores virksomhed«, sagde Francisco Rodriguez, koncernchef for spanske Banco Bilbao.

Hvordan bygger man en innovationsmaskine?

Lørdag morgen. Vi sidder stuvet sammen ved små borde i et for lille mødelokale. Jakkerne er af, men slipsene på. Reglerne siger ellers nul slips. Men man kan betale sig fra det, så bødekasen ved indgangen bugner af schweizerfranc.

Henning Kagerman fra tyske SAP sidder ved et bord, Daniel Vasella fra schweiziske Novartis ved et andet. Ved mit bord sidder Michael White, koncernchef for Pepsico, Jim Tananbaum, chef for Prospect Venture, et af Silicon Valleys førende venturerselskaber, Bruce Aust, direktør i Nasdaq, og et par flere. Richard Clark, koncernchef for Merck, er ordstyrer. I løbet af de næste tre timer skal vi udvikle det bedste bud på en innovationsmodel, som kan forvandle industrialderens gamle vækstmaskiner til den kreative økonomis innovationsmaskiner.

Det viser sig at være alt andet end let. Hvordan skaber vi mere kreative og åbne organisationer uden at ende med kaos? Hvordan skaber vi en klar innovationsstruktur uden at ende med stivhed? Hvordan skaber vi et økosystem, som får stjer-

nerne til at stråle uden at demotivere alle andre? Merck har arbejdet hårdt på at åbne sig for ideer udefra. I dag bidrager 190 eksterne partnere til Mercks innovation mod nul for. Men hvordan ved man, hvilke innovationer man skal satse på – og hvad betyder åbenheden for virksomhedens kultur?

Flere spørgsmål end svar. Kaffepause. Michael Dell stikker hovedet ind. Han mener, kulturen er nøglen. »Vi har en kultur i Dell, der gør innovation til omdrejningspunktet i hverdagen. Den kultur er vanskelig for andre at kopiere«. Fint. Men hvis man ikke har den – hvordan gennemfører man så en kulturrevolution uden at sætte bundlinjen over styr?

Jeg fortæller om modellen i det danske Innovationsråd, hvor virksomheder, myndigheder og forskere finder sammen i konsortier uden for deres egne organisationer for at skabe koncepter og løsninger for fremtidens behov. Det skaber et rum, hvor deltagerne kan forme deres egen innovationskultur og inspirere hinanden med ideer. Målet er at skabe nye milliardindustrier.

Der bliver helt stille omkring bordet. Ikke et spørgsmål. Jim Tananbaum betragter mig med et tyndt smil. Så rømmer Bruce Aust sig og begynder at fortælle om Nasdaqs brainstorm-seancer for direktører. Lidt beklemt læner jeg mig tilbage.

Innovationens kreative dogme

Der var anderledes galop over onsdagens workshop om kreativitet. Tim Brown fra

Ideo, tidens globalt hotteste konsulent i kreativitet, dystede med Googles kreative direktør, Marissa Ann Mayer, danske Kigge Hvid, direktør for Index, og fem andre kreative tænkere om at formulere det bedste dogme – den bærende tanke – for innovationsalderen. Dy-sten foregik i en rundkreds med 80 erhvervsledere og eksperter, der kunne stemme favoritterne videre med gule flag og resten hjem med røde. CNN's Richard Quest var larmende ringsiddommer.

Kigge Hvid lancerede ideen om, at »vi skal bryde alle grænser ned«. Hun klarede sig langt. Men finalevinderen, i et tæt opgør med Browns filosofi om 'Tænk som en nybegynder og byg en prototype på en dag', blev Marissa Ann Mayer med dogmet: 'Grænser med sund respektløshed for det umulige' – fordi intet som begrænsninger udfordrer kreativitet.

Koblingen mellem det kreative dogme og erhvervsledernes hverdag står ikke knivskarpt her lørdag formiddag, hvor klokken nærmer sig 12. Richard Clark opsummerer diskussionen fra vores bord og siger, at det vigtigste for at blive en innovationsmaskine er at lære at se ud over sin egen forretning og hente inspiration helt andre steder fra. »Vi har hørt, hvordan de gør det i Danmark. Der bygges de nye milliardindustrier«, siger han.

Hov! Måske kan vi noget, når alt kommer til alt.

Mikael R. Lindholm (mrl@mm.dk), redaktør i Huset Mandag Morgen, hvor han beskæftiger sig med vækststrategi og lederskab. Han er forfatter til en lang række bøger om innovation og vidensøkonomi.

Ejerne skifter, TDC består

Man afvikler ikke noget, man har købt for 100 milliarder kroner. Henning Dyremose mener, at TDC's nye ejere vil udvikle telekoncernen.

Interview

Af Stig Andersen

Det er en målbevidst koncernchef, der holder til i direktørkontoret i TDC-hovedsædet i Nørregade i København. Men målet er ikke at bidrage til den skepsis, der er opstået omkring kapitalfondene som dem, der har købt det danske teleselskab TDC for næsten 100 milliarder kroner.

Det finder vi ud af, da vi som det første spørger Henning Dyremose om det, som mange har spurgte sig selv om: Hvad vil det egentlig sige at blive overtaget af en kapitalfond?

»Det betyder, at det er den fjerde ejer af selskabet i de syv et halvt år, jeg har været i TDC«.

Men det må vel have nogle konsekvenser. For kunderne, for medarbejderne?

»Nej, det får ikke nogen særlige konsekvenser. Med kapitalfondenes overtagelse får vi en ny bestyrelse sammensat af de fem kapitalfonde, og de vil helt sikkert stille store krav – ligesom de tidligere bestyrelser«.

Du har netop indløst de aktier, som du gennem årene har fået som en del af din løn. Det er mere end 20 millioner kroner. Derudover er du sikret et endnu større millionbeløb, hvis du fyres eller selv vælger at forlade TDC i løbet af de næste 3-6 måneder. Det kunne jo se ud, som om du er købt af de mennesker, der nu overtager TDC?

»Ja, der bliver en forskel. Finansieringen bliver meget koncentreret hos de fem fonde, der har købt TDC, men hvordan det i sidste ende kommer til at se ud, er svært at sige. Det kommer sådan set heller ikke mig ved. Det må de fem kapitalfonde, der har købt os, afklare med hin-



UDENFOR. »Jeg var ikke med til forhandlingerne, hvilket bestemt ikke passede mig«, siger Henning Dyremose om sin rolle i salget af TDC. – Foto: Jacob Ehrhahn

anden. Vi har prøvet mange forskellige strukturer i TDC, og vores erfaring er, at det ikke påvirker virksomheden ret meget. Det kommer heller ikke til at påvirke medarbejderne«.

Men TDC får jo en meget større gæld?

»Ja, ja, ja, den samlede gældsbyrde er blevet større. Der skal lånes en frygtelig masse penge. Det er hele idegrundlaget hos kapitalfondene«.

»Da jeg var ung ...«

Og til en noget højere rente, end TDC har været vant til?

»Nej, det er en misforståelse. Kapitalfondene har allerede sikret sig en finansiering til en lav rente over tre til syv år. Det er deres tidsperspektiv for TDC. Men det er sådan set et længere tidsperspektiv, end vi er vant til. Vore seneste ejere har haft et tidsperspektiv på to et halvt år i gennemsnit«.

En så kraftig gældsætning, er det en sund måde at drive forretning på?

»Hvis man gør det ansvarligt, så er der intet usundt i det. Da jeg var ung, satte jeg mig også i gæld til op over skorstenen. Det var en klog beslutning. Og at TDC nu er et dybt forgældet foretagende, det er en alt for populær måde at udtrykke det på. Vi har nu nogle ejere, som har en stor gældsforpligtelse. Men de satser på en øget indtjening, blandt andet fordi TDC gennem de seneste år har investeret 30 milliarder kroner og har bragt Danmark teknologisk helt i front på teleområdet. Det arbejde

BLÅ BOG

Henning Dyremose

- Koncernchef i TDC siden 1998.
- 60 år, uddannet civilingeniør 1969.
- Tidligere direktør i Novo og i Dalhoff Larsen & Hornemann A/S.
- Tidligere medlem af Folketinget for de konservative. Arbejdsminister og finansminister fra 1986 til 1992.
- Sidder i en række bestyrelser. Er formand for Dansk Industri.

■ I denne uge blev solgt af televirksomheden TDC til fem internationale kapitalfonde en kendsgerning. Med en pris på næsten 100 milliarder kroner er det den hidtil største virksomhedshandel i Europa.

fortsætter i hele Norden«.

Du har selv fortalt, at du rent faktisk ikke har talt med TDC's nye ejere, kapitalfonde. At din viden om, hvad de vil med TDC, kun er på anden hånd?

»Jeg kan sige med ret stor sikkerhed: TDC består. Ejerne, de kommer og går, men TDC består. Kapitalfondene satser på værdiskabelse, og man kan ikke skabe værdi, hvis man piller ved den nordiske del af virksomheden. Man afvikler ikke noget, man har købt for 100 milliarder kroner. Man kan sælge nogle af de andre virksomheder fra. Men køb og salg af virksomheder vil heller ikke være en forandring for os. Det har vi hele tiden gjort«.

TDC er købt til en kurs på 382 på TDC-aktien. ATP mener, at TDC er mere værd?

»TDC var jo slet ikke til salg. Derfor afviste vi også tre gange kapitalfondenes

tilbud. Men på et tidspunkt bliver man jo nødt til at lade aktionærerne selv vælge. Og i den anbefaling, der kom fra TDC-ledelsen, gøres der så opmærksom på, at tager man gevinsten nu, så kan man ikke også få en eventuel større gevinst senere«.

Synes du selv, TDC er mere værd?

»Den administrerende direktør har ikke ret til at værdisætte sin virksomhed. Og jeg var ikke med til forhandlingerne, hvilket bestemt ikke passede mig. Jeg kan bedst lide at være der, hvor der forhandles. Men jeg synes, bestyrelsens anbefaling til aktionærerne var klog. Ellers var jeg gået min vej«.

På timer efter at salget af TDC reelt var en kendsgerning, meddelte I, at medarbejdertallet i TDC skal reduceres med 720 fuldtidsstillinger. Var det særlig smart?

»Det var helt tilfældigt, at det kom samme dag. Nedsættelserne i medarbejdertallet var aftalt lang tid i forvejen – også kommunikationen omkring det. Medarbejderne forbinder ikke de to ting«.

Skat fra aktionærer

Nogle af erhvervslivets markante topchefer har været særdeles kritiske over for kapitalfondene. Jyske Banks direktør, Anders Dam, har blandt andet sagt, at han har svært ved at se, hvad det er for en genialitet, kapitalfondene kommer med ledelsesmæssigt og forretningsmæssigt ud over at presse virksomhederne hårdere via gældsbyrden?

»Jamen, kapitalfondene kan ikke gøre noget, som vi ikke selv kunne have gjort. Men jeg har ikke lyst til at diskutere med andre chefer baseret på løsrevne citater«.

Som tidligere finansminister, hvordan har du det med at have fået ejere, der benytter skattely og kreativ skattetænkning?

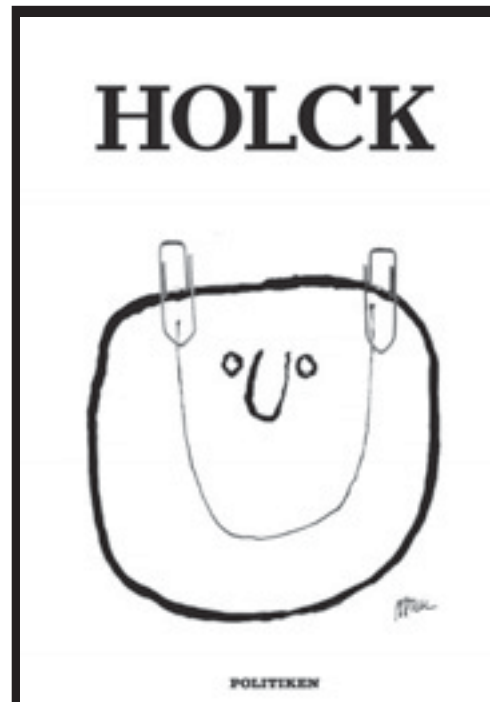
»Jeg tror, både skatteministeren og finansministeren er ganske tilfredse med at få en kæmpeindtægt fra skatten af den gevinst, TDC-aktionærerne nu har fået. Men der skabes nogle mærkværdige billeder. Der er også fremragende danskere, som bosætter sig i udlandet«.

erhverv@pol.dk

Stig Andersen har i en årrække produceret dokumentarprogrammer for DR 1. Han vil fremover interviewe topfolk i dansk erhvervsliv for Politiken.

POLITIKEN-KORYFÆER PÅ UDSALG

Tegneren Poul Holck og fotografen Erik Petersen fornøjede i mere end en menneskealder Politikens læsere. De er begge væk men nogle af deres præstationer er fastholdt i to bøger:



En streg i avisen

Poul Holck var alle Politikens læsers yndling. Hans vid, hans frækhed og hans sødme var gennem mere end 40 år med til at gøre den levende endnu mere livlig. Poul Holck døde for tre år siden, men hans kunstneriske arv er bevaret: Titusindvis af tegninger fra Politiken, Blæksprutten, reklamer, tidsskrifter, plakater mv.

Journalist Ebbe Mørk og bladtegner Claus Seidel har været alle tegninger igennem og valgt 250 ud til bogen 'Holck'. En dokumentation af en stor kunstners spidse og alsidige talent.



Holck PLUSpris* 75 kr.
Erik Petersen PLUSpris* 100 kr.
Begge bøger PLUSpris* 150 kr.

Erik Petersens Besættelse Fotografier 1940-45



Bogen er et pragtværk med 117 af Erik Petersens enestående billeder udvalgt fra omkring 700 film, der dukkede op efter Politikens fotografens død i 1997.

Fotofecher Per Folkver har skrevet forord, og journalist Kim Skotte skriver i et indledende kapitel om Erik Petersen og tiden under besættelsen. Han har i den forbindelse bl.a. interviewet forfatteren Lise Nørgaard.



JA TAK, JEG BESTILLER:

stk. 'Erik Petersens Besættelse' PLUSpris* pr. stk. 100 kr. plus forsendelse. Vejl. pris 249 kr.

stk. 'Holck' PLUSpris* pr. stk. 75 kr. plus forsendelse. Vejl. pris 249 kr.

Begge bøger. PLUSpris 150 kr.

Abonnementsnummer: _____

Navn: _____

Kortnr.: _____

Forsendelsesgebyr 1 stk. 35 kr., 2 eller flere 50 kr.

Adresse: _____

Udløbsdato: _____

*PLUSpris er for alle med et abonnement uden rabat eller med et studieabonnement.

Postnr./By: _____

Kontrolnr.: _____

Abonnementsnr. skal udfyldes ved køb til PLUSpris. Andre betaler vejl. pris.

Tlf. dag: _____

Bøgerne kan også købes på politiken.dk/plus eller i Politikens ServiceCenter, Rådhuspladsen 37, mandag - fredag 8.30 - 16.30, hvor du sparer portoen.

Check vedlagt

Dankort EuroCard/MasterCard/Visa/Diners

Beløb: _____

OBS! Husk forsendelsesgebyr.

Underskrift: _____

Send kuponen til:

Politiken Plus, Rådhuspladsen 37,

1785 København V.

Mærk kuverten 'PLUSstilbud'.

Leveringstid ca. 2 uger.

POLITIKEN PLUS