

Novo Nordisk oplever et globalt pres fra et stigende antal konkurrenter og lavere medicinpriser – Svaret er ifølge administrerende direktør Lars Rebien Sørensen styrket innovationskraft – Men det kræver globale talenter, og udenlandsk arbejdskraft udfordrer virksomhedens sammenhængskraft – Løsningen kan blive kompetencecentre i udlandet

LEDERINTERVIEW

Novo Nordisk vil være en global innovationsmaskine

FINANSKRISEN, SOM HÆRGER verdens børser og virksomhedsbudgetter, står ikke øverst på agendaen hos administrerende direktør for Novo Nordisk Lars Rebien Sørensen. For medicinalgiganten er måske Danmarks mest finanskriseresistente virksomhed. Virksomhedens hovedprodukt er insulin til diabetikere. Diabetes er på top-10-listen over verdens dræbersygdomme. Og ligegyldigt hvordan verdensøkonomien udvikler sig, skal sukkersyge have insulin.

Samtidigt ruller en veritabel diabetesepidemi hen over kloden. Antallet af mennesker med sukkersyge er eksploderet fra 30 millioner til 230 millioner på to årtier. Ifølge International Diabetes Federation kan tallet vokse til 350 millioner i de kommende år.

Der bliver med andre ord behov for insulin i stadig større mængder, og det afspejler sig direkte i salgstallene hos verdens førende insulinproducenter.

Takket være sin globale førerposition inden for diabetesbehandling har Novo Nordisk i løbet af de sidste to årtier næsten år for år leveret rekordresultater og samtidig mere end 11-doblet indtjeningen pr. aktie. Forleden præsenterede selskabet et regnskab for tredje kvartal af 2009, der lå markant over analytikernes forventninger. Omsætningen steg til 11,2 milliarder kr. og driftsindtjeningen steg til 3,3 milliarder kr. i tredje kvartal af 2008. Selskabet hævdede også forventningerne til 2009, hvor man regner med omkring 8 pct. vækst.

Novos finansielle succes er ledelsesmæssigt blevet håndteret med en stor empati og social ansvarlighed, hvilket har gjort virksomheden til Danmarks mest beundrede virksomhed. Syv førstepladser og en andenplads på Berlingske Nyhedsmagasins årlige imageanalyse er det blevet til siden år 2000, hvor Lars Rebien Sørensen afløste Mads Øvlisen.

Men det ekstremt hurtigt voksende diabetesmarked tiltrækker nye konkurrenter, og den nyeste viden om insulin bliver ikke længere udviklet af danske forskere i Bagsværd alene. Diabetesbehandling er blevet en globalt eftertragtet forretning. Og det optager Lars Rebien Sørensen.

“Det er gået op for andre, at diabetes er et stort sundhedspro-

blem, og masser af andre virksomheder fokuserer derfor på markedet med nye produkter og enorm markedsføringskraft. Det bliver hele tiden mere krævende for os at gøre os bemærkede”, siger Lars Rebien Sørensen.

For at begå sig i den skærpede globale konkurrence skal Novo Nordisk ifølge Lars Rebien Sørensen håndtere tre nøgleudfordringer: konkurrenceevne, fornyelse og sammenhængskraft.

“Konkurrenceevne handler om at maksimere værdien af de produkter, vi allerede har, og skabe en produktivitet, så vi kan overleve. Fornyelse handler om at udvikle de nye produkter, som vi skal leve af i fremtiden. Sammenhængskraften handler om de holistiske og bløde dimensioner, om at være en god arbejdsplads, der engagerer folk, og om at vise social ansvarlighed,” siger han.

Voldsom konkurrence

USA er i øjeblikket et af de lande, der er værst ramt af sukkersygeepidemien. Antallet af amerikanere med diabetes nærmer sig hastigt 10 pct. Men sukkersyge vinder også frem i vækstøkonomier som Kina og Indien. I dag er henholdsvis 3 og 6 pct. af befolkningen i de to lande ramt, men i takt med at velstanden stiger, og livsstilen ændrer sig, kan sygdommen hurtigt brede sig i de folkerige lande og antage enorme proportioner målt i antal mennesker.

“Vi oplever for øjeblikket en meget kraftig ekspansion af vores forretningsorganisation fortrinsvis i Nordamerika og på de oversøiske markeder. Når vi ser på vores seneste 10-års-plan, så ligger 70 pct. af den forventede vækst her. Og omkring 70 pct. af den vækst vil komme fra produkter, som vi allerede har markedsført, især på diabetesområdet. Nok har vi spændende produkter under udvikling og registrering, men tidshorisonterne er lange, og der er så store forretningsmuligheder især i forbindelse med diabetes, at der er en enorm mulighed i at gøre det bedre, end hvad vi har på markedet i dag,” siger Lars Rebien Sørensen.

Og der er mange, som vil have del i det lukrative marked, og Novo Nordisk mærker konkurrencen fra stadig flere sider. Mens der for ikke mange år siden kun var to spillere på diabetesmar-

“Det er generelt svært at fastholde de udenlandske forskere, og det er et problem. Jeg tror, at en af løsningerne er at skabe kompetencecentre uden for Danmark, hvor man har mulighed for at tiltrække verdens førende folk på andre vilkår.”

LEDERINTERVIEW

kedet – Eli Lilly dominerede i USA, Novo i resten af verden – er der i dag tre internationale spillere, og Eli Lilly og franske Sanofi-aventis er langt større end Novo Nordisk.

Samtidig er store medicinalvirksomheder som amerikanske Merck og Pfizer gået ind på markedet, ligesom en række mindre virksomheder, der fremstiller generiske produkter (kopiprodukter uden selvstændig forskning) til lokale markeder kommet til.

Den voksende konkurrence stiller krav til Novo Nordisk om at tilbyde et meget bredt produktsortiment, som både matcher efterspørgslen og konkurrenternes udbud på de forskellige markeder.

“Vi skal kunne tilbyde både generiske lavprisprodukter og de mest moderne produkter. I Kina og Indien kræver konkurrencen, at vi har billigere produkter, indtil de får bedre økonomi, så kan de efterspørge produkter med større teknologiindhold. I USA skal vi kunne tilbyde både lavprisprodukter og de mere avancerede produkter, som koster mere, mens vi i Danmark i princippet kun har en type produkter. Vi skal være til stede med de rigtige produkter for at forhindre, at lokale konkurrenter bliver for store, for det vil gå ud over vores indtjening og muligheder for at

foretage de store investeringer, der skal til i anlæg, forskning, godkendelser, salg og relationer,” forklarer Lars Rebien Sørensen.

Det voksende pres på priserne er ifølge Lars Rebien Sørensen den absolut største trussel for virksomheden. Både presset fra store konkurrenter med nye produkter, mindre konkurrenter med generiske produkter, men også presset fra myndigheder, som vil sikre sukkersyge borgere den billigst mulige medicin, uanset om produktet er forskningstungt eller ej.

“Vi er en innovationsbaseret virksomhed, og det kræver, at vi får nogle fornuftige priser for vores produkter. Myndighederne i Europa gør sig store anstrengelser for at øge konkurrencen, nogle gange desværre uden at tage hensyn til, at der er forskel på produkter. Hvis vi ikke har råd til at forske, bliver Novo Nordisk til en generisk virksomhed. Det betyder ikke, at vi ikke længere findes, men det bliver en anden virksomhed uden forskning. Det synes vi ikke er så sjovt,” siger Lars Rebien Sørensen.

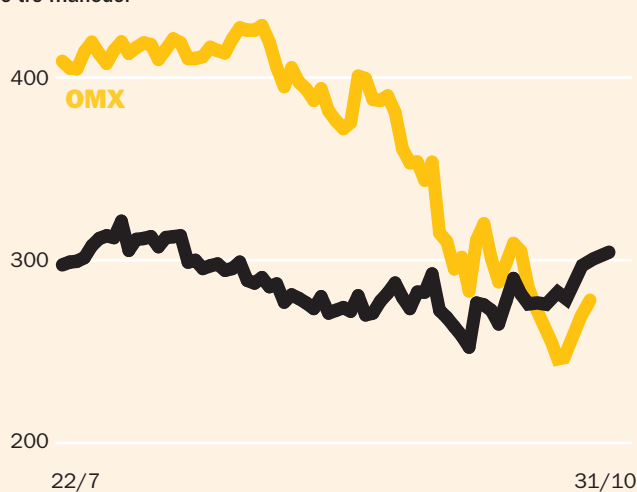
Presset fra myndighederne hænger tæt sammen med deres økonomiske råderum. Så selvom Novo Nordisk ikke på nuværende tidspunkt frygter den finansielle krise, kan den på længere sigt blive en udfordring. Finanskrisen kan altså indirekte være skyld i, at det bliver sværere at finde det økonomiske råderum, som den dyre forskningsindsats kræver.

For at frigøre ressourcer til udvikling og ekspansion effektiviserer selskabet produktionen løbende, og det betyder typisk, at opgaver og produktion outsources til andre steder i verden. Udfordringen er at foretage den slags omlægninger, uden at medarbejderne i Danmark føler sig true på deres levebrød og mister engagementet. Derfor har Lars Rebien Sørensen aftalt med bestyrelsen, medarbejderne og med fagforeningerne i Danmark, at de penge, der frigøres af produktivitetsforbedringer, straks bliver reinvesteret i markedsføring, forskning og udvikling.

“Vi skaber en bevægelse væk fra noget fremstillingsbaseret til noget vidensbaseret. Det er den samme udvikling, som Danmark gennemgår som nation. I Novo Nordisk-sammenhæng bliver Danmark en slags udviklingslaboratorium for nye produkter og prototyper, som senere kan massefremstilles ude tæt på lokalmarkederne,” siger han og fortsætter: “Aftalen har gjort, at vi har været i stand til at øge produktiviteten og frigøre betydelige ressourcer, uden at der er opstået en intern bekymring eller uro for, om det nu betyder, at vi bliver fyret alle sammen. Vi har bygget fabrikker og udvidet produktionen i Brasilien, i USA, ligesom vi har planer om yderligere udvidelser i Kina. Vores medarbejdere

MM | Novo holder skansen i finanskrisen

Udviklingen i aktiekursen for Novo Nordisk og OMX-indekset de seneste tre måneder



Figur 1: Selvom Novo Nordisk-aktien er faldet i de seneste måneder, er der langt til den rutsjetur, som aktierne i OMX-indekset har oplevet.

Kilde: OMX Nordic Exchange.

MM | Lars Rebie Sørensen

Født 1954, administrerende direktør for Novo Nordisk.

1981 firstkandidat fra Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole i København og 1983 HD i udenrigshandel fra Handelshøjskolen i København.

1982 ansat i Novo Nordisks Enzymes Marketing. I årenes løb har han været udstationeret i adskillige lande, bl.a. lande i Mellemøsten og USA.

Maj 1994 udnævnt til medlem af Novo Nordisks koncerndirektion, fra december 1994 med særligt ansvar for Health Care-forretningen.

2000 administrerende direktør for Novo Nordisk.

Oktober 2007 udnævnt til adjungeret professor ved Det Biovidenskabelige Fakultet ved Københavns Universitet.

Medlem af bestyrelsen for ZymoGenetics, Inc., USA, DONG Energy A/S samt Bertelsmann AG, Tyskland.

LEDERINTERVIEW

spiller med og stiller deres kompetencer til rådighed, uden at de føler sig voldsomt utrygge.”

Krav om fornyelse

Diabetesprodukter udgør langt den største del af Novo Nordisks forretning og skal efter planerne drive 70 pct. afvæksten i de næste ti år. Men flere af de nuværende insulinprodukter har patentudløb i midten af 2010'erne, så derfor er selskabet på vej med fjerde generation af patentbeskyttede insulinprodukter, som skal tilbyde et bedre behandlingskoncept.

“Vores store udfordring er at skabe produkter med et bedre behandlingskoncept, for vi skal overbevise myndigheder og patienter om, at det nye har en større værdi end det eksisterende. Hvis det ikke lykkes, bliver det hele generisk, fordi vi ikke vil kunne retfærdiggøre forskningsindsatsen.”

Et af Lars Rebie Sørensens største ledelsesmæssige indsatsområder har været at styrke Novo Nordisks innovationsevne. For fem år siden var der udbredt skepsis om, hvorvidt virksomheden overhovedet evnede at forske sig til nye produkter. Lars Rebie Sørensen var under pres fra bestyrelsen for at retfærdiggøre forskningsbudgetterne.

“Nu står vi i en situation, hvor fornyelsesevnen er væsentligt større, end hvad vi har oplevet historisk, og hvad vores konkurrenter oplever målt bl.a. på de produkter, vi har i pipelinen, fornyelsesgraden, succesraterne, og hvor stor del af omsætningen der kommer fra produkter, som er kommet på markedet inden for de sidste fem år. De gør os fortrøstningsfulde,” siger Lars Rebie Sørensen.

Vendingen kom efter, at hele koncernledelsen deltog i prioriteringen, ressourcetildelingen og bakkede forskningsafdelingen op. I mellemtiden har Novo Nordisk løftet sit forskningsbudget fra 3,4 milliarder kr. i 2000 til 8,5 milliarder kr. i 2007.

Men globaliseringen har ændret betingelserne for succesfuld innovation. Og hvis virksomheden skal holde sit høje udviklingsniveau, skal selve innovationsindsatsen globaliseres:

“For at skabe fornyelse skal vi have adgang til de bedste talenter og den bedste teknologi i verden. Før var det sådan, at den største del af den nye viden om diabetesbehandling blev skabt i eller omkring Novo Nordisk. Sådan er det ikke mere. Vi har kontrol eller adgang til en vigtig del af den nye viden. Derfor bliver vi nødt til at opsøge den. Så adgang til talent og viden er en vigtig forudsætning for, at vi kan fastholde vores førerposition,” si-

ger Lars Rebie Sørensen.

Problemet er, at det er svært for medicinalgiganten at tiltrække globale talenter til Danmark. De danske forskerordninger med skattnedslag slår ikke til – det er “lappeløsninger”, mener Novodirektøren. Så snart forskerordningen løber ud, rejser forskerne fra Danmark.

“Nogle få bliver, fordi de bliver begejstrede for det danske samfund, men det er lidt kultagtigt. Det er generelt svært at fastholde de udenlandske forskere, og det er et problem. Jeg tror, at en afløsning er at skabe kompetencecentre uden for Danmark, hvor man har mulighed for at tiltrække verdens førende folk på andre vilkår. Så må man acceptere, at lønningerne kan blive anderledes, end hvad vi kender i Danmark. Jo mere globale vi bliver som virksomhed, jo flere globale kompetencer får domicil andre steder end Danmark.”

Novo Nordisk har ikke kun brug for adgang til globale talenter, men også globale patienter.

“Der er ikke mennesker nok i Danmark til at teste nye produkter på. Vores globale ekspansion giver os behov for adgang til nye patientgrupper til fremtidens store behandlingsforsøg. Desuden er det en fordel at afprøve produkterne på de mennesker, som rent faktisk skal bruge dem, som f.eks. kinesere,” forklarer Lars Rebie Sørensen. Behovet for et større forskningsgrundlag kan ligesom jagten på talenterne være med til at tvinge udviklingsaktiviteter til udlandet.

Danskheden udfordres

Globaliseringen udfordrer samtidig den danske kultur i Novo Nordisk. Virksomheden har traditionelt en meget flad struktur – ikke mindst når det handler om løn. Forskellen mellem lønniveauet for ledelsen og folkene på gulvet er lille, og det anser Lars Rebie Sørensen for at være en væsentlig årsag til sammenhængskraften i Novo Nordisk.

Men spiderne i den internationale ledelsesverden kræver høje internationale honorarer, og hvis lønforskellene udvikler sig, kan det blive en trussel mod lighedstraditionerne i den danske virksomhed.

“Sagt ligeud får lederne bedre og bedre lønninger, fordi vi skal konkurrere globalt. Men det må ikke være så globalt tilpasset, at vi ikke får hele virksomheden med,” siger Novo Nordisk-direktøren.

Balanceakten handler altså om at finde et system, hvor selskabet kan tiltrække de bedste talenter i verden og samtidig bevare

“Vi skaber en bevægelse væk fra noget fremstillingsbaseret til noget vidensbaseret. Det er den samme udvikling, som Danmark gennemgår som nation.”

PROFIL

loyaliteten fra medarbejderne. I dag er insulingigantens lønninger lokalt baserede. Medarbejderne i Danmark er aflønnet efter danske vilkår, medarbejderne i USA er aflønnet efter amerikanske vilkår.

“Vi er som koncernledelse aflønnet efter danske koncernvilkår, ikke efter principperne i større internationale virksomheder. Det er helt bevidst, ellers ville vi miste sammenhængskraften. Det er en slags psykologisk kontrakt i virksomheden, at vi behandler hinanden ordentligt. Hele systemet skal hænge sammen. Konsekvensen er så, at vores amerikanske datterselskabschef i de senere år har fået mere ud af det, end jeg har. Men det gør ikke noget. Virksomheden er blevet succesfuld,” siger Lars Rebien Sørensen, som i 2007 fik en lønpakke til en værdi af 14 millioner kr. Sammenlignet med amerikanske toplederlønninger er det langt fra prangende.

De lokalt forankrede lønvilkår gør det imidlertid svært at internationalisere ledelsen i Bagsværd. Hele topledelsen er dansk og består næsten udelukkende mænd, og ifølge Novo Nordisk-chefen er det et problem, for han vil gerne have, at ledelsesstrukturen lever op til kundernes forventninger og afspejler deres baggrund.

“Vi har forsøgt at have udenlandske kolleger i koncernledelsen, men de blev her aldrig. De kostede en bondegård og var lidt af et irritationsmoment, fordi de udfordrede sammenhængskraften. Hvordan vi løser det, er en stor udfordring, som jeg ikke har fundet svaret på.”

En mulighed kan være at flytte mere beslutningskompetence ud af Danmark. Og strukturere virksomheden på en ny måde.

“I dag er vi funktionsopdelt globalt. Man kunne forestille sig en mere geografisk opdeling. Men det skaber andre problemer. De værdiskabende processer er globale, så hvordan koordinerer man det på tværs af geografiske områder? Vi kan hurtigt ende med at duplikere funktionerne. Det er svært at finde den ideelle løsning for øjeblikket,” siger Lars Rebien Sørensen.

Novo Nordisk investerer også i sammenhængskraften med verden uden for virksomheden. Hele verden. F.eks. stiller medicinalsekskabet insulin til rådighed til kostpris i Afrika og Asiens udviklingslande med fattige befolkninger. Novo Nordisk har også oprettet Verdensdiabetesfonden, der råder over 1 milliard kr., der kan bruges til udviklingsbistand i de næste 15 år. Fonden er verdens største bidragsyder til udviklingslandene på området for kroniske sygdomme og kører i dag 160 projekter.

“Vi opfatter os ikke som en afdeling af spejderbevægelsen. Dette er et udtryk for oplyst egeninteresse. Hvis vi påtager os et ansvar og hjælper med oplysningsarbejde, og med at uddanne sundhedspersonale og opbygge sundhedskapacitet, så har det en forretningsmæssig påvirkning på lang sigt, når der engang kommer en økonomi, som skaber et marked. De vil huske, at vi hjalp dem med at bygge op. Vi får goodwill hos kunder, vores medarbejdere, læger og opinionsdannere inden for diabetesverdenen, og dermed en velvillighed, som gør, at vi måske lige kommer det længere, med hvad vi gør. Selvfølgelig koster det noget, men det er peanuts i forhold til værdien af det engagement og den påvirkning, det har på vores forretningsmuligheder. Jeg kan ikke bevise det, men jeg er næsten sikker på, at vi er blevet mere succesfulde i USA, takket være dette,” siger Lars Rebien Sørensen.

MM

Mikael R. Lindholm | mm@mm.dk