

Innovationslederskab og vækst

I en verden hvor nye konkurrenter dukker hurtigere op end nogensinde før, hvor organisationer fra den "Udviklende verden" i stigende grad opnår større fordele end deres ligemænd i den "Udviklede verden", hvor information mere og mere er en handelsvare og betydningen af den undervurderet, hvor "Best practise" ændrer sig hurtigere end mennesker og hvor det at forblive foran flokken er en voksende udfordring, undersøger vi hvordan og hvorfor enkelte virksomheder har succes med at vinde slaget om bæredygtig innovativt lederskab.

Denne blog fokuserer på de to primære elementer i udfordringen om vækst: Strategi og kultur – og hvordan de hænger sammen.

Del 1: Innovationslederskab og vækst

I 1942 beskrev Joseph Schumpeter, i sin bog "*Capitalism, Socialism and Democracy*", forbindelsen mellem vækst, innovation og entreprenørskab, som mange lande og foretagender stadigvæk i dag baserer deres økonomiske politik på. Schumpeter udbredte idéen om "Kreativ destruktion", der beskriver skabelse af nye produkter, serviceydelser og forretningsmodeller på tværs af markeder som drivværk for vækst. Det er denne mekanisme der er hjertet i succesfuld vækst på lang sigt. Entreprenøren forstyrrer en eksisterende ligevægt og skaber på den måde økonomisk udvikling. Schumpeter hævdede at "*innovation er den kristiske dimension for forandring*" og at den skaber "*midlertidige monopoler der muliggør overnormale fortjenester*", der efterfølgende bliver ædt op af konkurrencen med rivaler og kopister.

Det har vi, i Danmark, tidligere set med B&O ved den teknologiske evolution fra audio til video og senest med Apple, der globalt har lykkedes med sin proprietære forretningsmodel for både deres innovative teknologiske produkter og indholdet til dem. Den hastige teknologiske udvikling og Apple har "spist" en stor bid af B&O, men hvem får på sigt æren af at tage en bid af, eller helt spise Apple?

Vækst er drevet af et komplekst amalgam af flere forhold: nogle er interne for en virksomhed eller en branche og kan forholdsvis nemt håndteres eller stimuleres, men der er også eksterne forhold der skal håndteres i takt med at de udfolder sig. I forsøget på at kontrollere og styre de forandringer der påvirker vækst, har flere forsøgt sig som alkymister med patent på "formlen på guld". Rækken af managementbøger der påstår at de har knækket koden for succes er lang. Seneste populære bog er "Blue Ocean Strategy" der beskriver en model der stammer fra INSEAD. Rammen for disse managementbøger er dog altid den samme: beskrivelse af en statisk "kommando og kontrol" metode, der påstår at kunne skabe orden, hierarkier og regler for systemer, der i deres sande natur er komplekse, usammenhængende, evolutionære og konstant forandrende. Fælles for alle disse bøger og "formler på guld", er at de tager udgangspunkt i en produktbaseret økonomi, der i dagens verden ikke er en tilgang der giver mening. Den nuværende finansielle krise har tydeligt vist at mange af de analytiske modeller for finansielle og økonomiske systemer ganske enkelt ikke virker. Fælles for alle disse management bøger gennem tiderne og mange direktører i nutidens bankverdenen, har ingen af dem tilført systemerne de beskriver eller arbejder for nævneværdig værdi, men udelukkende skabt "guld" på deres egen bankkonto.

Vækst kan strengt taget ikke kontrolleres, hvilket i sig selv er en fantastisk værdifuld information.

Det økonomiske syn på vækst, er, at en stigning i produktivitet fører til øgede niveauer af økonomisk velstand. Deraf følger at konkurrenceorienterede økonomier har tendens til at skabe højere indkomstniveauer for deres virksomheder og indbyggere, for ikke at nævne et højere afkast på investeringer og dermed en forøgelse af det nationale vækstpotentiale. Lande kan i den sammenhæng opdeles i tre kategorier, udfra hvilket stadie de befinder sig på:

- Stadie 1: Faktor drevet økonomi, hvor lande konkurrerer primært på udnyttelsen af ufaglært arbejdskraft og naturressourcer. Virksomheder konkurrerer på pris når de handler med basis produkter eller råvarer.
- Stadie 2: Effektivitets drevet økonomi, hvor vækst er baseret på udvikling af mere effektive produktionsprocesser og forbedret produktkvalitet.
- Stadie 3: Innovations drevet økonomi, hvor virksomheder konkurrerer ved at fremstille og levere nye og differentierede produkter og serviceydelser, ved at anvende de mest sofistikerede processer.

Hvis vi ser på BRIC landene i 2011, så er Indien stort set stadigvæk i stadie 1, mens Brasilien, Kina og Rusland er i stadie 2. De fleste udviklede lande er i stadie 3. Præstationerne blandt mange europæiske lande er ved at flade ud og Kina's store konkurrenceevne gør at de bevæger sig hurtigt væk fra de andre udviklende økonomier og som det eneste BRIC land er på vej mod stadie 3.

I grove træk vokser virksomheder også ud fra tre dimensioner:

- Dimension 1: Vækst i eksisterende marked, efter etablering kan en virksomhed vokse ved at øge markedsandele gennem pris og andre kilder til konkurrencemæssige fordele.
- Dimension 2: Kundedrevet markedsvækst, hvor en virksomhed vokser ved at hjælpe med at skabe nye kunder til eksisterende udbud
- Dimension 3: Innovationsdrevet vækst for produkter og serviceydelser, Dette sker når virksomheder skaber nye markeder ved at tilbyde innovative produkter, serviceydelser og forretningsmodeller.

Hvis vi forbinder de nationale stadier og virksomheds dimensionerne, kan vi se, at fordi højvækst virksomheder bidrager med uforholdsvist større beskæftigelse og/eller har højere produktivitet end deres ligemænd, er de også ansvarlige for en betydelig andel af den økonomiske vækst. Højvækst virksomheder er attraktive fordi de er mere succesfulde i en branche, men også fordi de medvirker til at gøre et land mere konkurrencedygtigt i en global sammenhæng. Derfor får de tildelt "helte status", ikke bare fordi de er de organisationer folk gerne vil arbejde for, men også fordi de er de virksomheder lande gerne vil pleje eller tiltrække.

Novo Nordisk, LEGO og A.P. Møller Mærsk er alle eksempler på danske helte. Danmarks evne til at tiltrække udenlandske "helte" begrænses dog stærkt af den manglende økonomiske attraktivitet for opstart af virksomhed i Danmark. Irland har tidligere formået med stor succes at tiltrække udenlandske virksomheder gennem attraktive etableringsvilkår.



Hvordan griber vi så udfordringen om bæredygtig vækst an?

Hvis vi starter med at anerkende vores manglende viden om innovation og vækst som "huller i osten", hvad kan vi så lære af fortidens økonomiske tænkning, der sætter os i stand til at se fremtidige vækstmuligheder klarere? For ingen er vel i dag i tvivl om at guld er et grundstof og at enhver krone investeret i forsøg på at skabe guld ved at blande forskellige eksotiske komponenter er spild af penge.

Vi kan derfor, som en start, se efter de mønstre der lader os genkende og kategorisere hvilken type vækst der finder sted og vi kan etablere de nødvendige kompetencer der sætter os i stand til at forstå nogle af nøgleegenskaberne. Dette kan udføres både på nationalt/regionalt og på virksomhedsniveau. Derefter kan vi anlægge en mere innovativ tilgang til anvendelse af det fremsyn, der giver os indsigt i de opdukkende vækst muligheder der ligger over vores normale horisont, og anvende den viden som driver for vores beslutningsprocesser.

Kilder:

Growth Champions, The Battle For Sustained Innovation Leadership. Tim Jones, Dave McCormick & Caroline Dewing.

The HALO Effect, ... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers. Phil Rosenzweig.

Strategic Analysis And Action. Mary M. Crossan, Michael J. Rouse, Joseph N. Fry & J. Peter Killing.

Se mere om vækst på www.4Mativ.dk