

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 2: De forskellige strategiske tilgange til vækst

Over de sidste 30 år, eller mere, har virksomheder forsøgt at udkonkurrere deres ligemænd ved at anvende en bred vifte af forskellige nye strategiske tilgange, der skulle tilføre en forbedret hitrate ift. innovation og dermed højere vækst. Fælles for alle disse tilgange er at de alle ender som branchemæssige "hygiejnefaktorer": tiltag man skal implementere for at kunne følge den gældende standard, men som ikke gør virksomheden anderledes end alle de andre.

Vejen ud af den nuværende (og næste) finanskriser er ikke den "gode gamle rationaliserings strategiplan", der har samlet støv i direktørens skuffe siden sidste krise, fordi den på sigt ikke vil tilføre virksomheden øget konkurrenceevne, ganske enkelt fordi alle andre virksomheder gør det samme. For yderligere at forbedre præstationerne indenfor innovation og vækst skal virksomheder løbende se og søge efter nye måder at differentiere sig på, som en kilde til deres fortsatte vækst.

Del 2 er opdelt i 3 sektioner, der beskriver hhv. de historiske, nyere og nyeste strategiske tilgange til vækst.

1. De historiske strategier, udgjorde kampladsen i 1980-90'erne for en hel del succesfulde vækst forretningsmodeller og omfatter:

Opkøb og Fusion (M&A):

I mange år har vækst gennem fusion og opkøb (M&A) været en strategisk ambition for mange virksomheder. Som alternativ til at vokse indefra, har muligheden for at købe sig til markedsandele eller at komme ind på nye markeder gennem M&A været en fast del af den organisatoriske værktøjskasse. Selvom udsigten til et quick fix er klare, har evne til at levere de ventede fordele været konsistent svingende. ISS er en virksomhed der i en lang årrække har anvendt M&A som strategi til vækst og metode til at komme ind på nye markeder, men hvis regnskaber viser, at de seneste 5 år har haft et gennemsnitligt underskud på 750 millioner kr om året. Undersøgelser foretaget af McKinsey, KPMG og Deloitte viser at ca. 70 % af alle M&A ikke medfører de forventede resultater og at mere end halvdelen destruerer værdi. De hyppigste årsager til fiasko for M&A, angives at være kulturelle forskelle, lederskabskonflikter eller fejlvurderede markedssynergier.

Organisk vækst:

Akademiske undersøgelser, konsulentstudier og empiriske beviser har alle påvist det faktum at organisk vækst som kernestrategi for værdiforøgelse, er mere succesfuld end større opkøb og fusioner. Argumentet er at de virksomheder der forfølger internt drevet innovations vækst, udkonkurrerer deres ligemænd og generelt er mere succesfulde. Den akademiske holdning er klar: innovation er kritisk, organisationel vækst er omdrejningspunktet og uden dette vil virksomheder fejle og lande vil tabe til konkurrenter. Innovationsdrevet vækst virker. Udfordringen ligger i, i takt med at alle forstår dette og handler på det, at gøre det hurtigere og bedre end konkurrenterne.

Kernekompetencer:

Som nok en af de mest signifikante strategiske vinkler, der også har vist sig at være lagtidsholdbar, er tankerne om kernekompetencer. Prahalad og Hamel beskriver at evnen til at udvikle og opretholde kerne kapabiliteter og kernekompetencer er årsagen til virksomheders bæredygtige vækst. Kernekompetencer beskriver en virksomhedens konkurrencemæssige styrke og formåen og den defineres og håndhæves af en virksomheds øverste ledelse. De tilføjer virksomheden en konkurrencemæssig fordel og et fokus på disse kompetencer er hovedårsagen til succesfuld strategisk vækst. Mange koncerner har over tid skabt vækst gennem ikke relateret diversifikation og ender i en klassisk situation hvor fortjenesten fra et forretningsområde skal subsidiere tabene i et eller flere andre forretningsområder i koncernen. Mantraet i turnaround strategien der følger, bliver hver gang "vi skal tilbage til vores kerneforretningen", som vi har set det ved f.eks både LEGO og Apple.

Multifunktionelle teams:

I takt med at større virksomheder blev organiseret i divisioner og forretningsenheder, blev krydsdisciplinære og multifunktionelle teams anset som midlet der kunne etablere forbindelse mellem virksomhedens forskellige kapabiliteter. Et tema for mange var forskellen i sprog og subkulturer mellem de forskellige afdelinger, der også anlagde vidt forskellige syn på innovation. Uanset om tilgangen var brugen af adhoc teams eller etableringen af en "Skunk Works" afdeling med autonome teams, der opererede uafhængigt af moderorganisationen, blev ændringen af kulturen i større virksomheder i retningen mod et større samarbejde mellem grupper en væsentlig udfordring.

Projektstyringsprocesser:

For at accelerere udviklingen og introduktionen af nye produkter og serviceydelser og for at understøtte samarbejdet mellem forskellige ressourcegrupper, indførte mange virksomheder en faseopdelt udviklingsproces. Ideskabelse blev adskilt fra konceptudvikling, afprøvning og implementering og hver fase blev adskilt af en "port", der gav mulighed for krydsfunktionelle eftersyn og kontrolforanstaltninger, så fejl og mangler kunne rettes så tidligt i processen som muligt. Uanset om man anvender en 4, 5, 6 eller 7 fasers tilgang, har stort set alle virksomheder et program det skal forbedre deres udviklingsprocesser.

Kundeforståelse:

I stedet for kun at benytte sig af fokusgrupper for produktevalueringer og finjusteringer forud for en lancering, blev det populært at involvere kunderne tidligere i udviklingsprocessen, så indsigten fra

kunderne kunne oplyse og stimulere vigtige vækst beslutninger vedrørende hvad der skulle lanceres og hvor. Begrebet "hvad kunderne siger" blev en del af det organisatoriske sprog i takt med at virksomheder indførte nye kvalitative og kvantitative teknikker som f.eks. samspilsanalyser og etnografisk undersøgelser, for at analysere præferencer og selve anvendelsen af produkterne og serviceydelserne, for dermed at kunne ydvikle endnu mere "kundeorienterede" løsninger. Disse kundeforståelses programmer er af mange virksomheder indført for at kunne producere nye varer eller ydelser der passer bedre til markeders behov end deres nuværende udbud.

Licencering af teknologi:

Ud fra den vigtige rolle som nye teknologiske platforme kan udgøre i understøttelse af vækst, har der også været en langsigtet interesse i at have tilgang til den bedste teknologi på markedet. Mens nogle virksomheder har investeret i deres interne forskning og udvikling, for at kunne skabe nye teknologier der vil kunne understøtte forretningsgrundlaget, har andre valgte at licensere teknologier fra andre. I takt med at organisationer opdagede værdi i at skabe immaterielle rettigheder, ikke udelukkende som en defensiv foranstaltning mod at andre kopierede deres idéer, men også som en værdiskabende aktivitet, fik virksomheder en øget fokus på deres IP rettigheder. Som et middel til at øge indtjeningen fra interne aktiver, har licencering af immaterielle rettigheder hurtig spredt sig fra teknologi til andre produkter og området for forretningsmodeller.

2. De nyere tilgange til vækst, der så dagens lys omkring år 2000, tager udgangspunkt i den væsentligste driver for forandringer i samme periode: Internettet og en afledt mere forbundet verden:

Åben Innovation:

At købe adgang til idéer skabt udenfor egen virksomhed og den eksterne udnyttelse af koncepter ifa. åben innovation, har påvirket den organisatoriske fantasievne markant. Potentialet i at få nye idéer udefra såvel som indenfor egen organisation, har været tiltalende for rigtig mange større virksomheder, der nu har etableret åben innovations programmer. Den mest kendte af disse er vel Procter & Gamble, der udmeldte at 50 % af virksomhedens innovative idéer skulle komme fra eksterne leverandører. Virksomheden Innocentive har en hjemmeside hvor alle virksomheder kan udbyde projekter de gerne vil have udviklet en løsning på og endda angive den pris de er villige til at betale for en brugbar løsning.

Smart Opkøb & Fusion:

På trods af at større M&A transaktioner ikke har været nogen succes, har flere virksomheder haft succes med at skabe bæredygtig vækst ved brug af M&A som kernestrategi for innovations vækst. Disse virksomheder er fokuserede på små opkøb fremfor større M&A transaktioner. Cisco ligger i toppen af listen over smarte M&A virksomheder, der også omfatter Google og Medtronic. I stedet for at vente på at små universitets opstartsvirksomheder vokser sig store, er Cisco eksperter i at spotte potentielle vindere tidligt og bringe dem ind i Cisco og integrere dem i det store foretagende.

Kunde Involvering:

Der kan være fordele i at tillade brugere af ens produkter og tjenester, både virksomheder og forbrugere, i stigende grad selv at deltage i innovationen af disse produkter og tjenester. På den måde bliver kunder

aktive deltagere i innovationsprocessen og dermed vækst aktiviteterne i virksomheden. Et af de mest signifikante eksempler på dette finder vi hos LEGO, der via platforme som legofactory.com, gav millioner af deres brugere mulighed for at designe deres egne produktlinier online og købe dem de selv syntes bedst om. Rockbandet Kaiser Chiefs lagde i 2011, 20 nye "brutto" musiknumre ud på en hjemmeside, hvor deres fans selv kunne sammensætte et digitalt album med 10 numre, designe deres eget albumcover, betale for at downloade albummet til eget brug og bruge samme hjemmeside til at markedsføre og sælge deres personligt designede album til andre fans. Efterfølgende fik andre fans således mulighed for at vælge imellem forskellige færdige albums, hvor den fan der havde skabt albummet fik del i betalingen og dermed havde skabt en kilde til indtjening.

Strategisk Samarbejde:

På linie med åben innovation, er der også sket et skifte i hvordan organisationer samarbejder omkring udvikling af nye platforme for vækst. Det slidte begreb "Strategisk Partnerskab" dækker i mange tilfælde over en simpel udlicitering af aktiviteter til billigere underleverandører, hvilket forbedrer den operationelle effektivitet, men intet har med innovation at gøre. Virksomheder har anerkendt at selv om de besidder kernekompetencer på nogle områder, der sætter dem i stand til at være effektive indenfor specifikke aktiviteter, er der ofte andre områder hvor de ikke er så effektive og hvor andre med fordel kan komplementere med deres interne kapabiliteter. Et stigende antal af Strategisk samarbejde, ses tydeligt blandt organisationer der entrerer på nye geografiske markeder, udvider med nye produktkategorier eller tager nye teknologiske platforme i brug. Virksomhederne samarbejder om at levere oplevelser og funktionaliteter der er mere værdifulde, bedre og dybere end det de kan tilbyde alene. Bharti Airtel der er Indiens største mobiltelefon operatør har valgt udelukkende at fokusere på kunderelationer og lader strategiske samarbejdspartnere som Ericsson, Nokia-Siemens og IBM udføre de andre aktiviteter i forretningsmodellen. Vores eget "Hell On Wheels" program er et eksempel på et strategisk samarbejde mellem Specialized Danmark (cykling), Trillium Instituttet (sundhed) og 4Mativ (strategi), der sætter os i stand til at tilbyde virksomheder et banebrydende strategisk lederudviklingsprogram.

Anvendelse af Fremsyn:

I takt med at kortsigtet forbruger- og kundeforståelse, er blevet en handelsvare som kapabilitet, er fokus nu skiftet mod området for fremsyn, at have et klarere billede af opdukkende muligheder, der ligger udover den sædvanlige horisont. Mange virksomheder anvender allerede nu fremsyn til at spejle efter tidlige tegn på hvad der kan være ved at ske på deres markeder. Det der adskiller de succesfulde virksomheder fra alle de andre, er deres evne til at anvende dette fremsyn til at styre deres beslutningsprocesser. For at kunne dette, skal et godt fremsyn ikke bare indeholde værdifulde informationer, men det skal også effektivt videreformidles til de relevante beslutningstagere i tide. Shell er kendt for i mange årtier at have anvendt scenarie planlægning som intern metode til fremsyn. Flere virksomheder anvender fremsyn som en kernefaktor for nye vækststrategier, ved at balancere opdukkende mulige langsigtede aktiviteter med mere kortsigtede kapabilitetsudviklings- og innovationsprogrammer. Eftersom innovation af forretningsmodeller står højt på mange virksomheders dagsorden, er evnen til at se muligheder tidligt og på den måde overhale etablerede aktører ved at tilbyde helt nye løsninger på store problemer blevet mere og mere attraktivt.

3. De nyeste tilgange til vækst tager udgangspunkt i diskussionen om distinktive kompetencer.

Udfordringer og muligheden, for en virksomhed, er ikke kun at være klar over hvad deres distinktive kompetencer er og hvorfor de er vigtige, men også at udvikle dem så de er en unik kilde til differentiering.

Ressourcebaseret anskuelse:

Den ressourcebaserede anskuelse udforsker i bund og grund forbindelsen mellem en virksomheds interne egenskaber og dets præstationer og anser organisationer som sammenkædninger af ressourcer, der på en gang er værdifulde, sjældne, ikke kan kopieres og heller ikke kan substitueres. Værdifulde ressourcer er altså det der gør hele forskellen og disse kan udgøres af: fysiske aktiver, uhåndgribelige aktiver som f.eks. varemærker og immaterielle rettigheder, eller en organisations kapabiliteter der er indlejret i dens rutiner, processer og kultur. Konkurrencemæssige fordele kan derfor opnås udfra ejerskabet af værdifulde ressourcer, der sætter virksomheden i stand til at udføre aktiviteter bedre eller mere effektivt end deres konkurrenter.

Dynamiske Kapabiliteter:

Dynamisk kapabilitet fokuserer på en organisations evne til at fornye sammenkædningerne af ressourcerne for at integrere, opbygge og rekonfigurere interne og eksterne kompetencer, for at imødekomme ændringer i omgivelserne. Selvom funktionaliteten af dynamisk kapabilitet således er generisk, ligger værdien i de ressourcekonfigurationer den skaber og ikke i kapabiliteterne alene. Med dynamisk kapabilitet udspringer en vedvarende konkurrencemæssig fordel fra virksomhedens evne til at udnytte og rekonfigurere deres eksisterende kompetencer og aktiver, på en måde der er værdifuld for kunden, men vanskelig for konkurrenterne at kopiere. Distinktive kompetencer er unikke kombinationer af færdigheder, aktiver og kapabiliteter, der adskiller virksomheder i et marked eller en branche og på den måde sætter dem i stand til at føre an i vedvarende værdiskabelse og vækst. Uanset om de underliggende kapabiliteter er statiske eller dynamiske, er de den faktor som mange topchefer anser som afgørende for fremtidig vækst. I takt med at nye tilgange hurtigt bliver tilgængelige og anvendt af de fleste, bliver udfordringen med at beskytte kompetencer og undgå at de bliver handelsvarer imødegået af behovet for fornyelse, genopbygning og endda at skabe helt nye kompetencer der vil være distinktive i fremtiden.

Bæredygtig Vækst:

Den vestlige verdens nedtur og den afledte søgen efter nye kilder til vækst, har en effekt overfor dagsordenen vedrørende bæredygtighed, der potentielt kan ændre spillereglerne fuldstændigt. Flere virksomheder er begyndt at udfordre deres eget syn på uhæmmet vækst og enkelte er i gang med at udforske mulighederne for at adskille vækst fra et øget ressourceforbrug. De erkendte begrænsninger i rådgige ressourcer og råstoffer gør bæredygtighed til mere end en "nice to have" mulighed, og er den eneste vej vi virkelig kan fortsætte fremad. En af de signifikante anskuelser der er ved at vinde fodfæste, er "En Planet", der handler om at vi skal rebalancere vores økonomier så vi forbruger mindre end vores planets naturlige ressourcer selv kan opretholde. I dag forbruger vi 1,6 gange mere end planeten hvert år naturligt kan genfornye. Udfordringen er således at realisere visionen om velstand set som menneskehedens fortsatte blomstring indenfor de økologiske begrænsninger der er for vores allesammens planet. Kapitalisme og vækst kan godt adskilles fra f.eks. energiforbrug og udviklingen af nye teknologier til



udvinding af energi fra hidtil uudnyttede kilder er en del af fremtiden for os alle. De eksisterende teknologier indenfor sol, vind og brint er alle under modning, hvilket på sigt vil gøre dem mere konkurrencedygtige ift. kvalitet og pris, hvilket vi f.eks. ser i lille skala i Danmark med det nuværende boom i efterspørgslen efter private solcelleanlæg.

Kilder:

Beating Low Cost Competition, How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals. Adrian Ryans.

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

Se mere om vækst på www.4Mativ.dk