

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 3: De fælles kendetegn

Blandt de 20 virksomheder, beskrevet i bogen "Growth Champions", finder vi de generiske egenskaber: inspirerende lederskab, klarhed om ambitionerne, delte værdier, organisational selvtrillid samt innovation indlejret i virksomhedens DNA. Derudover er der to andre kendetegn vi kan observere som en delmængde af disse, der dog ikke er til stede i alle de omtalte virksomheder. De udgøres af "Fremssyn & Indsigt samt "Konglomeraternes Genopståen".

Fremssyn & Indsigt

At udføre de forkerte ting ekseptionelt godt, eller "at forfine en fiasko", er for nogle virksomheder den hurtigste vej til enden. Der findes talrige eksempler på virksomheder der fortsatte ud at samme spor, på trods af at markedet havde ændret sig. Andre gange er der forsøgt at skabe en markedsændring, før markedet var klar. Første forsøg med lavpris luftfart blev udført af firmaet Laker Airways allerede i 1977, hvor de prøvede at bryde de nationale luftfartsselskabers monopollignende tilstande på langdistanceflyvninger mellem England og USA, dog uden succes. Alle kender historien om hvad der skete da Coca-Cola i 1985 introducerede "New Coke" som erstatning for "The Real Thing". I Danmark har Carlsberg også forsøgt at introducere plastflasker til øl og kasser med "kun" 24 flasker, uden held hos forbrugerne. Når virksomheder står overfor faldende præstationer og indtjening, vælger mange at fokusere på driftmæssige forbedringer, fremfor at erkende at markedet eller samfundet har udviklet sig. På samme måde fejler mange virksomheder i, at udnytte en uventet mulighed, fordi de ikke ser konteksten eller forstår kunden, teknologien og markedssammenhænge dybt nok. Mange af de bedste virksomheder har udvist en evne til at imødegå større udfordringer og udnytte muligheder, og dette skyldes at de besidder et veludviklet fremssyn eller en dyb indsigt, eller begge dele. Som det væsentligste er denne egenskab ikke gemt i en udviklingsafdeling, men er direkte forbundet til beslutningsprocesserne, der sætter dem i stand til at foretage strategiske handlinger hurtigere end konkurrenterne. I disse virksomheder er fremssyn & indsigt højt værdsat, tildelt rigeligt med ressourcer og resultaterne er almindelig kendte i hele organisationen. Procter & Gamble (P&G) har opbygget en stærk kapabilitet, der har udbygget deres indsigt i nuværende kunders præferencer, valg og adfærd – mens de samtidig opbygger en bedre forståelse af de langsigtede perspektiver. P&G har flyttet deres horisont fra 5 til 10 år, ved at anvende deres "Fyrtårn" programmer til at forstå hvilke muligheder og udfordringer der ligger foran dem. Når dette fremssyn kombineres med deres verdensførende indsigt i forbrugeradfærd indsamlet fra deres kundeundersøgelser og forskning, giver det dem et overblik over hvor og hvordan de kan agere i fremtiden og hvad der vil være de væsentligste

forhindringer og hvordan de bedst muligt kan forberede sig til at imødegå disse. Der findes virksomheder hvor fremsyn har mindre betydning, enten fordi de er mere fokuserede på her & nu situationen, eller hvor fremtiden simpelthen er en naturlig fremskrivning af i nutiden. Selvom de hver især har en udmærket indsigt i nutiden, vil ingen af virksomhederne: LEGO, Reckitt Benckiser, Starwood Hotels, Bharti eller Inditex kunne hævde at have kapabiliteter til fremsyn. I andre virksomheder hvor behovet for at forstå den fremtidige sammenhæng er lige så vigtig som at forstå det kortsigtede perspektiv, er integrationen af fremsyn og indsigt af højeste prioritet. De har skiftet fokus fra en ensidig betragtning drevet af enten fremsyn ELLER indsigt, til en kombination af fremsyn OG indsigt.

Konglomeraternes genopståen

Flere af de mere etablerede innovations- og vækstvindere, har tidligere haft perioder hvor de diversificerede sig. PepsiCo har drevet restauranter, Shell har været indenfor atomkraftværk, kul, skovdrift, minedrift og solenergi og LEGO har ejet flere temaparker. Disse virksomheder er lykkedes fordi de alle "er gået tilbage til kerneforretningen" og på den måde har opnået succes ved at fokusere og frasælge de diversificerede forretninger fra deres produktportefolio, der ikke relaterede sig direkte til selve kerneforretningen. Andre virksomheder som BASF, Nestlé, P&G og Reckitt Benckiser har alle en diversificeret portefolio af varemærker og produkter, men de opererer indenfor klart definerede områder såsom kemikalier, skønhed, hårpleje eller husholdningsprodukter. Det er en lignende trend vi ser hos ABB, AEG, Diaego, Caterpillar, Boeing, Unilever og United Technologies, der alle har et relativt smalt men højt fokuseret omfang af deres aktiviteter. General Electric (GE) udgør nok den eneste større undtagelse for dette koncept af "smalle konglomerater". GE er en særdeles effektiv organisation, der beskriver sig selv som en "avanceret teknologi, service og finansiel virksomhed – dedikeret til innovation indenfor energy, sundhed, transport og infrastruktur". Mens konglomerater er i mindretal i den vestlige verden, eksisterer de i bedste velgående i Asien. I Indien finder vi "License Raj" der har understøttet væksten i virksomheder som Reliance, ITC, Essar og Mahindra og i Sydkorea er "Chaebols" som LG og Hyundai dominerende. I Kina er virksomhederne Fosun International, Guotai International og HNA Group alle involverede i multi industri aktiviteter og særligt i Hong Kong er stærke konglomerater som Hutchinson Whampoa, Swire Group og Jardine Matheson, ved at øge deres indflydelse. Selv i Japan hvor "Keiretsu" som Mitsubishi, stadigvæk er multi industrielle i deres opbygning, ser vi en tilgang til at drive diversificerede forretninger, på en måde som vestlige ledelsesguruer, tydeligvis fejlagtigt, afviste som ineffektive og ufokuserede. Det er værd at bemærke at tre af de 20 nævnte vækstmestre er Asiatiske konglomerater. Tata der er en af Indiens største virksomheder, driver aktiviteter der går fra: Thé, stål, biler, hoteller, rådgivning og til telecom. Bharti der har en stærk kerneforretning i telekommunikation er også involveret i detailhandel, ejendomshandel, forsikring og fødevareproduktion, mens Samsung Group der er Korea's største "Chaebol", udover elektronik også er aktive indenfor skibsbygning, detailhandel, temaparker, IT rådgivning og forsikring.

Hvis Samsung var en selvstændig nation, ville den ligge i top 50 i verden, målt på BNP!

Disse tre konglomerater har alle gennemført meget succesfulde M&A aktiviteter som en del af deres vækststrategi, på samme tid som de Vestlige opkøb mislykkedes med at levere værdi. Årsagen til denne succes skal findes i kombinationen af en fælles kultur på tværs af datterselskaber, gensidig finansiel støtte og en meget effektiv videndeling. Om vi kommer til at se en genopståen af konglomerater i Vesten og om de Asiatiske konglomerater fortsat vil skabe vækst, vil fremtiden vise, men lige nu må vi konstatere at de Asiatiske virksomheder driver deres konglomerater på en helt anden og meget mere effektiv måde, end mange af deres vestlige modparter formåede for 50 år siden.

Det forenende synspunkt

Ud fra ovenstående kan vi se to forskellige påvirkninger i spil. Kultur og strategi er flettet ind i mange af forholdene. Der er forhold der er unikke for en virksomhed, så som de ansatte, særligt CEO'en, værdierne og den fælles tilknyttede ambition der kraftigt påvirker den enkelte kultur i hvert selskab. Selvom andre forsøger at kopiere nogle af disse, er kendsgerningen at de ikke kan kopieres fuldstændigt. De definerer virksomhedens grundliggende egenskab. Der er på samme måde mange forhold der ikke er særligt unikke ved hvert enkelt selskab. Målet for vækst, omfanget af innovations aktiviteter, brugen af fremsyn & indsigt og endda strukturen og diversificeringen af selskabets aktiviteter udgør alle forhold der specifikt kan vælges, ændres og dermed imiteres. De udgør strategiske valg. Succes er drevet af foreningen af kultur og strategi med udgangspunkt i vækstambitionen og efterfølgende forbundet til de kompetencer og kapabiliteter der er tilgængelige for virksomheden.

Kilder:

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

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

Se mere om vækst på www.4Mativ.dk