

Innovationslederskab og vækst

I en verden hvor nye konkurrenter dukker op hurtigere 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 5: De 10 bud om vækst

Ud fra mange bøger og artikler om emnet, kan vi se at vækst stadigvæk er en generel attraktiv ambition for mange virksomheder og at vækst manifesterer sig på meget forskellige måder. Det er klart at en virksomhed der ønsker succesfuld vækst, skal være særdeles opmærksom på en række kerneområder. Selvom der ikke eksisterer en skabelon og to-do liste for vækst, kan vi påpege de klare ingredienser der understøtter succes, ikke kun i de virksomheder beskrevet og analyseret i kildelitteraturen, men også i andre succesfulde vækstvirksomheder. Ved at koge alle faktorer ned til essensen, ser vi 10 kritiske punkter der påvirker succesfuld bæredygtig vækst i fremtiden. Vi kalder dem de 10 bud om vækst.

1. En klar ambition

Vækstvinderne ved hvad og hvor belønningen er. De ved om der er et "hul i markedet og om der er et marked i hullet" og har et meget klart billede af hvordan et nyt marked skal etableres så det udgør en bæredygtig platform for vækst. Markedslederne indenfor hvert deres område, ved hvad der skal differentiere virksomheden fra nuværende og morgendagens konkurrenter og ved at udnytte dette til fulde, fremstår de med en klar, indlejret og individuel ambition som medarbejdere, kunder og de fleste interessenter forstår.

2. Distinkte kompetencer

På trods af at mange organisationer har identificeret de kapabiliteter og kompetencer der sætter dem i stand til at operere og levere produkter og serviceydelser til deres kunder, ser det ud til at meget få besidder distinkte kompetencer. Selvom den tilhørende tænkning har eksisteret i årevis, er overraskende få virksomheder bevidste om deres reelle unikke salgsargument, hvordan det skal forsvares, hvilke fordele det tilfører og hvor længe. Som kontrast ved Vækst Vinderne det udemærket godt og selv de virksomheder der endnu ikke besidder en fremtidssikret distinkt kompetence, ved hvad den skal være og hvordan de mest effektivt kan arbejde med at udvikle og opbygge den.

3. Prioriteret innovation

Succesfulde virksomheder er ikke bare bedre til innovation end deres ligemænd, de har også klare prioriteter. De ved hvor de mest effektivt skal innovere for at skabe så stor afstand til konkurrenterne som muligt. De anvender flere innovationer på tværs af produkter, serviceydelser og forretningsmodeller for at skabe et komplet innovations økosystem og de ved hvad der skal være de fremtidige prioritetet og hvorfor.

4. Unik indsigt

På trods af at mange organisationer har adgang til stadig forbedret indsigt, køber mange af dem hyldevarer fra de samme leverandører som også anvendes af deres konkurrenter. Vækst Vinderne ved hvad der virkelig bliver brug for længe før deres konkurrenter. De besidder erfaring og en veludviklet mavefølelse, men de har også informationer og viden baseret på udførte undersøgelser. Virksomhederne der vinder ved at udføre kalkulerede væddemål, vinder fordi de besidder en unik indsigt.

5. Organisationel selvtillid

Samtlige Vækst Vindere tror selv på det de gør og hvorfor de gør det. De har alle tiltro til at de kan realisere deres respektive ambitioner. Dette skyldes delvist hidtidige gode præstationer i at opfylde forventningerne og det at de både forstår og understøtter deres distinkte kompetencer. Det udspringer dog også af en overbevisning om, at de ved at det er det rigtige og at de kan udføre dette rigtig godt – enda bedre end alle andre.

6. Appetit på risiko

Samspillet mellem succes og fiasko er en kilde til mange diskussioner. Mens nogle virksomheder foretrækker processer som middel til at reducere fejlraten, tillader andre kreativitet og eksperimentering. Vækst Vinderne ser dog alle ud til at besidde en proportional appetit på risiko. Nogle vil iværksætte inden de er 100 % klar og er overbeviste om at de kan lære hurtigt af evt. fejl og dermed drage fordel af situationen. Andre beholder det hele internt og eksperimenterer voldsomt på "laboratoriet", så det der tilbydes markedet er så perfekt som det er muligt for dem. Begge yderpoler er dog helt komfortable med risiko og anser det som en vigtig ingrediens.

7. Balanceret innovation

I forbindelse med ovenstående, men adskilt fra, har Vækst Vinderne de seneste par år haft den rigtige balance mellem systematisk innovation og kreativitet. I organisationerne er både kulturen og strukturen på plads så de både kan bestå samtidig og understøtte hinanden. Uanset om det er som en planlagt række af aktiviteter, eller som et kerneelement i hver vækstplatform, balancerer de både mængden af innovation og typen af innovation. Inkrementielle og ødelæggende produkter, serviceydelser og forretningsmodeller dukker samtidig op indenfor forskellige afdelinger som resultat af en sammenhængende strategi.

8. Ødelæggende innovation

Konventionel tænkning forklarer ofte at brancheødelæggelse (Disruption) opstår når små virksomheder gerne vil angribe store virksomheder og derved introducerer forandringer på et marked. Ud fra Vækst Vinderne kan vi lære at ødelæggelse ikke længere udelukkende udføres af opstartsvirksomheder, idet Vækst Vinderne klart viser hvordan ødelæggende innovation kan understøttes og udføres indenfor en større organisation, så de opnår nyskabt vækst. Enkelte har udført det, andre er i gang med at udføre det og andre er ved at gøre klar til at udføre det, men for alle Vækst Vinderne gælder at ødelæggende innovation ikke længere kun er noget de bliver udsat for, men også kan udgøre en markant kilde til deres egen vækst.

9. Overensstemmende investeringer

Efter mange års analyse, står det klart for de fleste at innovation giver et afkast, men også kræver ressourcer. Uanset om fokus udelukkende er på organisk vækst, eller om det også omhandler planlagte opkøb af nye kapabiliteter, er investeringen der skal tilsikre fremtidig vækst tydeligvis i overensstemmelse med vækststrategien. Adgangen til billigere kapital en konkurrenterne er kritisk for mange og uanset om tilgangen er fra en intern eller ektern kilde, anvendes den i stigende grad mere effektivt. Det høje afkast på innovation som Vækst Vinderne opnår, afhænger i lige høj grad af de markedsmæssige indvirkninger af innovationerne som skarpt fokuserede investeringer der hvor effekten er størst.

10. At handle hurtigt

På tværs af alle Vækst Vinderne er det at være hurtig i markedet, enten som leder eller efterfølger, et væsentligt fællestræk. Uanset om det er udnyttelse af nye teknologier og forretningsmodeller før konkurrenterne, eller at udføre et bedre arbejde efter deres første træk, arbejder Vækst Vinderne i et tempo der overgår konkurrenternes. Disse virksomheder har hurtigere gennemløbstider og har i mange tilfælde halveret branchens eksisterende tidsnormer. De leverer de kritiske trinvis forbedringer bedre og hurtigere en konkurrenterne, mens de samtidig skaber den næste store ting der ødelægger markedet.

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.

Transformative Entrepreneurs, How Walt Disney, Steve Jobs, Muhammad Yunus, and other Innovators succeeded. Jeffrey A. Harris.

Se mere om vækst på www.4Mativ.dk