

## 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 8: 10 grunde til at virksomheder fejler med innovation af deres forretningsmodel**

#### **1. Direktører ønsker egentlig ikke en ny forretningsmodel**

Den mest åbenlyse årsag til at virksomheder fejler med forretningsmodel innovation er fordi direktøren og det øverste ledelsesteam ikke ønsker at udforske nye forretningsmodeller. De er ofte tilfredse med den nuværende model og ønsker at alle i organisationen fokuserer på at forbedre dens ydeevne. Den klareste indikation på at en organisation og dens ledere ikke er interesserede i forretningsmodel innovation er når alle diskussioner om opdukkende forretningsmodeller i markedet eller potentielt disruptive teknologier udelukkende bliver betragtet som en konkurrencemæssig trussel.

Med den kortere og kortere levetid for enhver forretningsmodel, er ignorering af mulighederne ved forretningsmodel innovation et meget risikabelt valg for alle ledere og organisationer.

#### **2. Forretningsmodel innovation bliver den næste direktørs hovedpine**

Lad den næste mand/kvinde håndtere denne opgave!?”Jeg ønsker ikke at blive husket som direktøren der fremskyndede enden på en ellers succesfuld forretningsmodel”. Mange direktører har ikke været tvunget til at ændre forretningsmodel. De ser disruption som undtagelsen og ikke reglen. På trods af at det måske er sandt at nutidens direktører ikke har haft behov for at ændre forretningsmodel, er det ret sikkert at fremtidens direktør kommer til at ændre deres forretningsmodel flere gange i løbet af karrieren.

#### **3. Produktet er kongen – intet andet betyder noget!**

Virksomheder der betragter dem selv som produktcentrerede skaber typisk dybe produkt kulturer, der forstærker opfattelsen i hele organisationen at produktet er kongen. Alt vedrørende forretningsmodellen handler om at håndtere en produktportefølje. Produktcentrerede forretningsmodeller har et blindt punkt vedrørende den betydning service spiller i deres værditilbud. Service bliver betragtet som en ”ekstra værdi”. Produktet kommer først og service tilføjer så værdi til udbuddet. Det er ofte at kunder ikke opfatter det på samme måde. Kunden har en opgave der skal løses og vurderer enhver

forretningsmodells værditilbud som et sammenhængende bundt af produkt OG service. "Ekstra værdi" er som legetøjet børn kan finde i morgenmadspakker. Legetøjet er kun en midlertidig del af produktets værditilbud. Ofte vælger børn morgenmad efter det legetøj de gerne vil finde indeni pakken. Derfor udviser børn ikke loyalitet overfor en foretrukken morgenmadsproducent. Legetøjet er en "ekstra værdi" og ikke en bæredygtig del af kernen i værditilbuddet. I dag udviskes grænsen mellem produkt og service og forretningsmodeller der udelukkende fokuserer på produktet er sårbare overfor at blive disrupted af forretningsmodeller der blander både produkt og service på en måde der signifikant ændrer værditilbuddet. Ikke som en "ekstra værdi" til produktet, men som en radikal ændring af værditilbuddet og forretningsmodellen.

#### **4. Informationsteknologi handler kun om at holde toget kørende og sænke omkostningerne**

"Jeg er fra IT – og jeg er her for at hjælpe dig". Mange virksomheder fejler med forretningsmodel innovation fordi hovedparten af IT afdelingens ressourcer og aktiviteter ender med at blive allokeret til at drive forældede IT systemer. Informationsteknologi bliver således primært anvendt til at vedligeholde og skabe trinvis effektivitets forbedringer for den eksisterende forretningsmodel. Det første spørgsmål der typisk stilles for at retfærdiggøre et nyt IT udviklingsprojekt, er hvor længe det vil tage at inddrive omkostningerne til det nye system gennem en reduktion i driftsomkostningerne? Det andet spørgsmål er, hvor disruptivt vil det være overfor nuværende drift at installere det nye system og træne staben i at anvende det? Meget sjældent hører man spørgsmålet, kan dette nye informationssystem understøtte en fuldstændig ny forretningsmodel og nye måder at levere værdi til vores kunder?

#### **5. Kannibalisierung er ikke noget for os!**

"Det sidste vi ønsker er at risikere noget af vores eksisterende forretning". Det er hårdt nok at være i krig med konkurrenterne i kampen om markedsandele, hvorfor skal vi nu til at konkurrere med os selv? Det vi behøver er nye produkter og serviceydelser der vil tilføre øget omsætning på vores nuværende salg, ikke at fjerne noget fra vores nuværende base for forretning. Det ligger til menneskets natur at kæmpe for at beholde det man allerede har. At risikere det man allerede har til fordel for muligheden for noget bedre, er ikke en normal tendens for mennesker eller organisationer. Kannibalisierung er ikke kun om nye produkter der erstatter eksisterende produkter, men gælder også for nye forretningsmodeller der erstatter eksisterende modeller. Når topledere ser på mulighederne ved en ny forretningsmodel har de en tendens til at anskue den gennem den gamle forretningsmodel og ser det som kannibalisierung af der nuværende måde at organisationen skaber, leverer og fastholder værdi. Organisationer fejler i forretningsmodel innovation fordi de blindt tager kannibalisierung af bordet selvom den nye forretningsmodel har et signifikant potentiale for forbedring.

## 6. Ikke i nærheden af at få fat i de "usædvanlige kunder"

Topchefer skal bevæge sig mere ud af hjørnekontoret. De bruger alt for meget tid på kontoret og langt fra nok tid i markedet. Når de endelig bevæger sig ud af kontoret, møder de ofte de "sædvanlige kunder", dem de altid møder alligevel. Hvordan kan ledere forvente at lære noget nyt hvis de ikke begynder at omgås de "usædvanlige" eller potentielle kunder, der ser tingene på en anden måde og som oplever tingene andledes end en selv?

Forretningsmodel innovation er ofte at kombinere og rekombinere kapabiliteter på nye måder. At blive eksponeret for nye idéer fra de "usædvanlige kunder" og steder kan ofte skabe den gnist der skal til for at skabe et nyt forretningsmodel koncept. Forretningsmodel innovation er mere om "næste praksis" end "bedste praksis". Inspiration til "næste praksis" kommer mere sandsynligt fra de "usædvanlige kunder" og skal finde i gråzonerne mellem siloer, industrier og fagområder.

## 7. Det er linielederen der styrer din lønseddel

"Hvem melder sig frivilligt til et spændende projekt der skal udforske nye forretningsmodeller for organisationen"? Det er en fantastisk mulighed for at være med til at skabe vores fremtid. Det er en midlertidig opgave og efterfølgende vender du tilbage til din gamle stilling i organisationen. Og forresten vil din præstations bonus og lønforhandling stadigvæk udføres af din nuværende chef. Linieledere der styrer projektteam medlemmers lønseddel vil uundgåeligt påføre et subtilt og/eller knap så subtilt pres for at fokusere på forhold der vil hjælpe deres respektive forretningsenheder og funktioner. Linieledere er ansat til at sikre at nuværende forretningsmodeller virker efter hensigten og løbende forbedre deres ydeevne. Når innovationsafdelinger refererer til linieledere, bør det derfor ikke komme som en overraskelse for nogen at projekt prioriteter fokuserer på måder der understøtter og forbedrer den eksisterende forretningsmodel. Det er der intet galt i, men forvent ikke at forretningsmodel innovation er øverst på dagsordenen for projektteamet. Forretningsmodel innovation kommer ikke på to do listen over ting som linieledere ønsker at fokusere på. De vil uundgåeligt arbejde for at kanalisere ressourcer og organisationens fokus i retning mod opgaver der hjælper den nuværende forretningsmodel. Hvor vild kan man forvente at en medarbejder er ved tanken om at skulle arbejde på en ny disruptiv forretningsmodel hvis hans/hendes karriere er lagt i hænderne på en chef hvis succes er uløseligt forbundet med den nuværende forretningsmodel?

## 8. Fantastisk idé hvad er ROI?

Der findes ikke en nemmere måde at forhindre eller modsætte sig forretningsmodel innovation end ved at bedømme initiativer til at designe, prototype og teste potentielle nye forretningsmodeller, ved at anvende de samme økonomiske og finansielle nøgletal man anvender til projekter der skal forbedre præstationerne af den nuværende forretningsmodel. De finansielle nøgletal der anvendes til at vurdere alternative projekter der skal forbedre den nuværende forretningsmodel afspejler omkostningsstrukturen og de nødvendige indtægter for at vedligeholde og vækste i konteksten af den nuværende model. Nye forretningsmodeller vil sandsynligvis have en ganske anderledes økonomisk struktur og skal vurderes i den sammenhæng. Langt de fleste nye forretningsmodeller vil blive afvist som

urentable hvis de bedømmes efter økonomi og ROI krav der gælder den nuværende model. Organisationer fejler i forretningsmodel innovation fordi de anlægger de forkerte finansielle målepunkter når attraktivitet og gennemførlighed for en ny forretningsmodel skal vurderes.

### **9. De "skyder" da forretningsmodel innovatører, gør de ikke?**

Organisationer fejler i forretningsmodel innovation fordi de "skyder" deres overløbere. Hvis de ikke skyder dem, så bliver de kørt så hårdt at de selv forlader organisationen. Forretningsmodel innovatører går imod den organisatoriske struktur. De ser helt nye måde at skabe, levere og fastholde værdi. Hvis de der har til ansvar at vedligeholde og udvikle den nuværende forretningsmodel har beføjelser til at afvise dem der har perspektiv og indsigt der kan hjælpe med at designe den næste, vil tiltag til forretningsmodel innovation fejle. Organisationer skal lære at fejre og støtte de personer i organisationen der er villige til at udfordre status quo for at fremføre nye andeledes perspektiver for at levere værdi og som er villige til at påtage sig en exceptionel risiko ved at udforske nye modeller. Det er nemt at spotte disse overløbere og forretningsmodel innovatører i enhver organisation. Det er også meget nemt at se om disse er understøttet eller undertrykket. Forretningsmodel innovation er forskellig fra produkt og kapabilitets innovation og kræver unikke platforme, værktøjer og færdigheder. Lineledere vil æde forretningsmodel innovatører levende hvis de ikke har støtte og opbakning fra topledelsen.

### **10. Du har tænkt dig at eksperimentere i den virkelige verden, hvad fejler du?**

Organisationer fejler i forretningsmodel innovation fordi idéerne ikke kommer fra whiteboard tavlen til den virkelige verden. Det er super nemt at tegne et nyt koncept for en forretningsmodel på et stykke papir eller på en whiteboard tavle. Det er uden omkostninger for en konsulent at vise en præsentation af hvordan en ny model måske kommer til at virke. Nye forretningsmodeller skal prototypes og testes i den virkelige verden. De kan ikke testes på papir eller på kontoret. Forretningsmodeller kræver eksperimentering. Det er det iværksættere gør – men det gælder også for etablerede organisationer. Forretningsmodel eksperimentering skal både være hurtig at sætte i gang og stoppe igen. At fejle hurtigt er en nøgle forudsætning for succesfuld forretningsmodel innovation. For at være succesfuld i forretningsmodel innovation bliver ledere nød til at være trygge ved at afprøve nye forretningsmodeller i den virkelige verden. Ledere må overkomme deres modstand mod at udforske nye forretningsmodeller, også dem der disrupter den eksisterende model. Forskning og udvikling af nye forretningsmodeller et det nye strategiske fokusområde.

Kilder:

**The Business Model Innovation Factory**, how to stay relevant when the world is changing. Saul Kaplan.

**Value Proposition Design**, sådan skaber du produkter og serviceydelser som kunderne vi have. Alex Osterwalder, Yves Pigneur et. Al.

Se mere om Innovation & Vækst på [www.4Mativ.dk](http://www.4Mativ.dk)