Datum: 2015-08-31, version: 1.2, skapat av: Magnus Penker, Christer Berg

Fyra hot mot ditt företag

Och hur du möter dem med innovationer

Här beskrivs fyra scenarion som riskerar att bryta ner ditt företag och innovationerna som råder bot. Din förmåga att ständigt kunna innovera är nyckeln.

1. Fyra hotbilder

Vi står troligen mitt i den största förändringen av marknaden sedan industrialiseringen. Marknadens struktur, natur och framgångsfaktorer är inne i ett skifte där hyperkonkurrens gör att många av dagens företag riskerar att slås ut. De främsta orsakerna är en en allt snabbare digitalisering och automatisering samtidigt som vi har rekordlåga räntor och mer riskkapital tillgängligt än på länge. Och detta på en global nivå.

Omvärldsklimatet skapar nya förutsättningar som alla organisationer måste förhålla sig till. Om företag i Sverige inte förändrar sina företagsmodeller i grunden riskerar det svenska innovationsundret att bli innovationsdundret. Samtidigt skapas, för de företagare som lyckas agera utifrån de nya förutsättningarna, nya positioner och framgångar i en takt som aldrig tidigare skådats.

Glädjande nog finns konkreta åtgärder att vidta för de som är hotade. Beprövade åtgärder som visat sig framgångsrika i verkliga situationer i verkliga företag. Dock kräver åtgärderna litet mod, självinsikt och framförallt kunskap. Vi ser fyra tydliga scenarion på den europeiska marknaden som kan, har och kommer knäcka flera etablerade företag:

1. **Analysis Paralysis**
   Många företag har svårt *att generera tillräckligt många och bärkraftiga idéer*. Antingen hittar du för få eller fel idéer, i värsta fall en kombination av de bägge. Vi kallar det för Analysis Paralysis-scenariot.

2. **Booby Trapped**
   Många företag har *fastnat i ett arv av förstelnade arkitekturer* med omfattande underhåll och problem med vidareutveckling. Det är ofta ingenjörsmässigt duktiga företag som har satsat på kundanpassade speciallösningar, en utveckling som återspeglas i till exempel Industri 4.0 i Tyskland och User-generated Manufacturing i USA. Utvecklingen har lett till en situation där styrningen är antingen obefintlig (kaos) eller byråkratisk (cement). Båda fallen omöjliggör snabba förändringar, med hög lönsamhet och fungerande eftermarknad, för att möta ny konkurrens. Vi kallar scenariet för Booby Trapped och är sammanfattningsvis oförmågan att få ut hela produkten/tjänstens värde över tid och samtidigt vara snabb till marknaden.

3. **No pain, No gain**
   Många företag *har affärsmodeller som längre inte fungerar*. Att inte kontinuerligt innovera och/eller utveckla sina affärsmodeller blir utslagsgivande när konkurrenter maximerar tillämpningen av till exempel delningsekonomin, crowdsourcing, crowdfunding och prenumerationsmodellen. Über, App Store, Drop-box och Spotify är bara några exempel. I grunden handlar det om att förstå dina kunders ”pain” och ”gain” – vad de faktiskt vill få gjort och hur de är beredda att betala.

4. **To Slow, To Little**
   Många företag upplever *att de kommer för sent till marknaden*. De slås ut av till exempel global nätverk nätverk av aktörer som baserat på halvfabrikat i flera led kan skapa motsvarande värdeerbjudande till lägre priser med attraktivare affärsmodeller eller lean-start-ups med gott om riskkapital som hinner före ut på marknaden när möjligheter öppnar sig. Typiska exempel är Kodak som inte ställde om till digital efterbehandling av foton i tid, den etablerade bilindustrin som varit för långsamm med elbilar och energibolag som inte hunnit ställa om till att konsumenter börjar producera och sälja egen el.

2. Fyra lösningar

Det finns fyra sätt att använda innovation för att möta hoten.

2.1. Analysis Paralysis – fastna eller flytta fram dina positioner

Vad är det som gör att fabriksanställda med monotona arbeten (ofta utförda utan förbättringar) kan gå hem och skapa nya kreativa lösningar för att till exempel bygga egna el-bilar eller klimatsmarta fritidshus? Att tjänstemän går hem och startar en nya smarta app-baserade tjänster? Eller att lärare helt plötsligt startar egna företag? Istället för att förändra och skapa i de verksamheter där de är aktiva?

Människor är ofta fulla av nya idéer inom de områden de är intresserade av. Varför är företag så dåliga på att kanalisera denna kreativitet inom sina verksamheter?

Ett naturligt svar är förstås viljan att göra något eget, men den kanske vanligaste orsaken är ändå att det inte finns någon mottagare för alla nya idéer. Det gäller även nya idéer från kunder eller underleverantörer. När organisationer känner sig trygga finns risken att de stagnerar och till slut uppstår en paralyserad situation där idéflödet helt upphör el på grund av viljan att ta mot och sedan i steg två att ge.

Struktur, kultur och ledarskap är några nycklar att identifiera, avtäcka och strukturera idéer. Idéerna finns ute i verkligheten, inte bakom ett skrivbord.

I en typisk livscykel för ett företag med en stabil marknadsposition nås ofta en punkt där ledningens blickar vänds inåt med fokus på effektivisering och konsolidering. Att befästa de befintliga blir viktigare än att innovera och förnya.

En lösning är att sätta in enkla och beprövade metoder för ”ideation scouting”, ”ideation hounting” och fältobservationer. Det är verktyg som på ett strukturerat sätt samlar in, illustrerar och visualiserar idéer och lösningar så att de sedan snabbt kan vidareutvecklas, testas och lanseras.

Praktisk erfarenhet visar att de här metoderna också leder till ökad effektivitet, minskade behov av nedskrivningar och kortare tim-to-market. **För att lyckas behöver du en ökad krismedvetenhet, rätt kompetens och verktyg samt en tydlig plan med delmål. Då kan du ta dig ur det vi kallar analysis paralysis.**

2.2. Booby Trapped
– inlåst i marknaden eller fri i tanken?

Att kundanpassa och specialbygga har länge varit en betydande framgångfaktor i västvärlden. I allt från bilar till hus och maskiner till system. Det har varit vårt svar på lågprisländers skalfördelar.

Ny teknik med till exempel 3D-skrivare och uppkopplade fabriker har förstärkt denna trend, särskilt inom tillverkande industri.

Kraven på plattformstänkande i allt från design, konstruktion till drift ökar kraven på flexibilitet vilket i sin tur leder till att trenden inte avtar utan snarare tilltar. Modulbaserad utveckling, skalbar och flexibel arkitektur samt smarta hybridlösningar där exempelvis 3D-skrivare producerar vissa specialdetaljer (t.ex. fästen, infattningar, kopplingar) ser dagens ljus.

Dock får bolag som specialproducerar tjänster och produkter ofta arkitekturiella problem. Det är svårt att skala upp volymer och ökade kostnader för drift och underhåll binder upp rörelsekapital.

Lösningen är en innovationsprocess som kortar tiden från prototyper till lanseringar. För detta krävs en förmåga att kunna bygga in ökad flexibilitet i arkitekturer, product-life-cycle-management, plattforms- och modulbaserad design, konstruktion, produktion samt drift.

Du har inte råd att bli inlåst i stela arkitekturer som över tid lägger hinder för nya affärer. Samtidigt som du maximerar kassaflödet från befintliga plattformar behöver du kunna på nästa generation arkitekturer och generationen efter detta.

Ett ramverk som ofta används för arkitekturiell utveckling är ”Three Horizon Model”, där du arbetar på tre arkitekturiella nivåer samtidigt; dagens med nuvarande kassaflöden, morgondagens med flexibel produktion samt nästa nivå som sedan ska ta över. **Nyckeln är att maximera det du har idag utan att bli inlåst.**

2.3. No pain, No gain
– förstå vad som driver marknaden och agera

Att förstå sin kunds verkliga motiv är nyckeln till att också förstå hur affärsmodellen kan vidareutvecklas.

Ett känt exempel på att sälja det kunderna vill ha återspeglas i ett citat från Black & Deckers vd: “Last year one million quarter inch drills were sold. Not because people wanted quarter inch drills but because they wanted quarter inch holes”.

Med insikten att det är hål som företaget säljer, kan borrmaskinerna anpassas för de olika sammanhang där kunder behöver dessa hål samt hur mycket hålen då är värda för kunderna. Vissa modeller av borrmaskiner kan vara litet enklare och billigare, så länge de bara gör jobbet. Andra kan vara av högre kvalitet och tåligare så att de kan hyras ut som bara har sporadiska behov av hål.

Något som ytterligare ökar dynamiken mellan köpare och säljare är dagens mångfald av kanaler och format att leverera i. Konsumenter är numera med och utvecklar, finansierar och producerar värdeerbjudanden. I digitala kanaler handlar konsumenter med varandra som aldrig förr. I delningsekonomin möter etablerade aktörer en konkurrens som de inte kunde föreställa sig för bara tio år sedan.

Att konstant innovera din affärsmodell och dina erbjudanden är en väsentlig framgångsfaktor dagens marknader. En strategisk kontinuerlig innovation av dina affärsmodeller utgår ifrån det du är allra bäst på (ibland kallat verksamhetens DNA) och matchar detta mot vad kunderna allra mest vill ha. Och hur mycket detta är värt för dem.

Statiska modeller, avsaknad av strategisk riktning, bristande förståelse för kundernas dominanta motiv och förändrade beteenden i kombination med att inte förstå sina egna styrkor på djupet fäller idag troligen fler bolag än den värsta lågkonjunkturen någonsin gjort.

Det finns flertalet verktygslådor för att innovera affärsmodeller, som fångar upp kundernas behov, design av värdeerbjudanden och kartan av aktörer involverade i produktion och leverans.

2.4. To Slow, To Little – på rätt boll nu, men först efter du har testat

Att inte komma ut i tid med nya erbjudanden är en av de vanligaste orsakerna till att bolag långsamt tappar i värde och så småningom slås ut. Typiska orsaker är trög intern byråkrati, avsaknad av landningsbanor för innovationer, frånvaro i externa innovativa sammanhang att verka i samt en naiv inställning till hur marknader förändras.

Företag som befinner sig i sådana återvändsgränder möter ofta uppstickare med nya affärsmodeller baserade på snabbrörliga värdenätverk av underleverantörer. Inte nog med att dessa konkurrenter är snabbare ut på marknaden när ny efterfrågan uppstår, de kan också pressa priser och kortsiktigt testa olika varianter av affärsmodeller.

Nya värdenätverk i kombination med ny produktionsteknik kan påverka time-to-market radikalt. Idag går till exempel att bygga en satellit för endast 10 000 dollar, vilket är mångfaldigt billigare än för bara några år sedan. Det är en konsekvens av färdiga komponenter, specialiserade industrikluster och en globaliserad marknad.

Framtidens innovationsprocesser handlar inte om att göra allt själv bakom låsta dörrar, utan snarare att delta på öppna plattformar där många aktörer samverkar. Kunder och partners kan utveckla varor och tjänster snabbare tillsammans i kundnära prototyping av allt från idéer, leveransformat till faktiska produkter och tjänster.

I detta mångskiftande marknadsklimat blir en stabil vision som referenspunkt allt viktigare. Detta är också viktigt att välja rätt bollar och sedan fokusera all kraft på dem istället för att slumpvis sparka på de bollar som uppkommer med förhoppningen om att någon av dem går i mål. **Det är bara möjligt med en genomtänkt innovationsprocess.**

Att strukturerat implementera en innovationsprocess som fångar och belönar mångfalden av idéer externt och internt, för att sedan snabbt och effektivt koka ner essensen och affärsmässigt välja rätt ide att snabbt tar till marknaden är nyckeln till framgång.

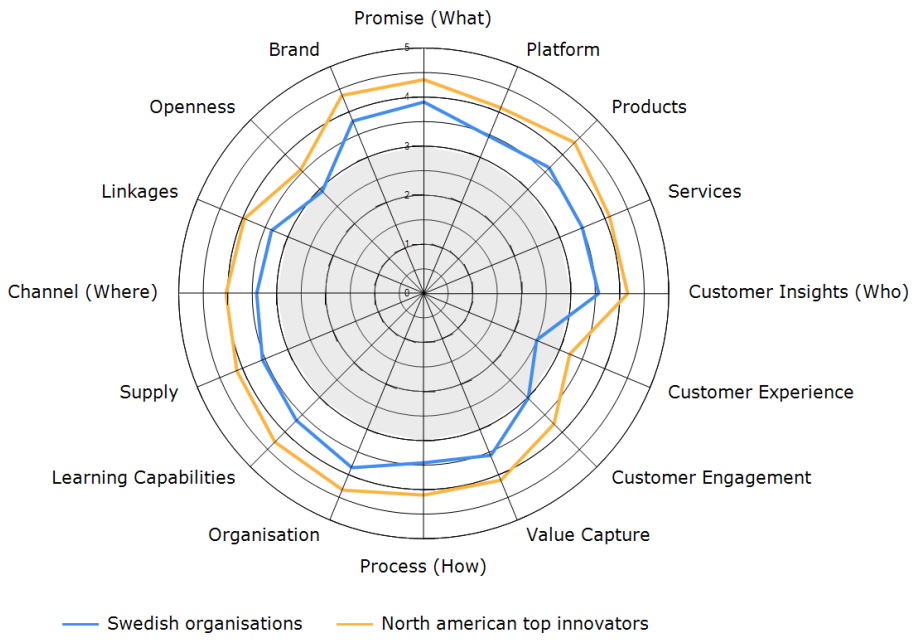
Snabbhet till marknaden nås idag genom att nyttja egna och andras fördelar för att på så sätt inte behöva uppfinna ett ekosystem och värdenät för leverans eller ännu värre lansera nyheter utan ekosystem och värdenät (det vill säga varken interna landningsbanor eller extern infrastruktur med till exempel service, utbildning, lager, tillgänglighet och kunskap).

3. Krav på kompetens

För att en organisation ska ta sig an innovation på allvar krävs dels den definierar sin strategi för innovation, vilken sorts innovation den avser att arbeta med och inte minst säkerställa att rätt ”innovation capabilities” finns på plats, något vi kan kalla för innovationsförmåga på svenska.

Enligt studier genomförda hos Innovation 360 Groups finns det 67 väl definierade innovationsförmågor, något som genom omfattande datainsamling internationellt och nationellt lagt grunden för det ramverk som ingår i metoden InnoSurvey™.

Spindeldiagrammet nedan jämför 16 övergripande aspekter (grupperingar av innovationsförmågor) mellan svenska och nordamerikanska ”top innovators” som tagit sig an de fyra hitbilderna som beskrivits ovan. Diagrammet kan ses som en övergripande bild av fokusområden för att möta utmaningarna i hotbilderna.



Det här är de främsta innovationsförmågorna som företag i Nordamerika har använt när de framgångsrikt har klarat att möta den fyra hotbilderna, enligt Innovation 360 Groups databas.

General Top Capabilities, context disruptive innovation

- Documented Innovation Process
- Evaluation of Competitors' Products
- Customers' Behaviour Insights
- Understanding of Customers' Decision-Making Processes
- Systematic Service Innovation
- Product to Market
- Customer Involvement
- Common Creation
- Community Approach
- Improvement Tracking
- Market Research
- Experiential Customer Insights
- Design for Reuse

Top Capabilities for ideation, context disruptive innovation

- Customers' Behaviour Insights
- External Innovation Engagement
- Technology Watch
- Understanding of Customers' Decision-Making Processes
- Customer Involvement
- Market Research

3.1. Kompetensutveckling

Kompetens i innovationsförmåga kan naturligtvis förvärvas på ett flertal olika sätt.

- Rekrytera spetskompetens med tidigare erfarenhet
- Ta in externa konsulter i teamen
- Utbilda medarbetare

Till skillnad mot vad många myter vill göra gällande är innovationsförmåga mindre beroende av talang och mer av förvärvad kompetens och erfarenhet. Intresse och engagemang i kombination med kunskap i processer och verktyg är avgörande framgångsfaktorer.

Det är dock ont om utbildningar på marknaden, särskilt högre vidareutbildningar för redan yrkesverksamma. Därför har Innovation 360 Group och Dataföreningen Kompetens tagit initiativet till utbildningen #InnovateSweden, en kurs på fyra dagar som dels går igenom de grundläggande verktygen och dels låter deltagarna tillämpa dem på sin egen verksamhet.

Kontakt

Innovation 360 Group

Innovation 360 Groups mission är att mäta, benchmarka och hjälpa till att transformera företag och organisationer att ytterligare stärka deras innovationsförmåga och internationella konkurrenskraft.

Kunderna är medelstora (50-5 000 anställda) företag och dotterbolag/divisioner till stora företag, med höga tillväxtambitioner, ett starkt internationellt fokus och ofta ett nordiskt ursprung.

Innovation 360 Group erbjuder ett fritt test av din innovationsförmåga på innovation360group.com/innochannels/, som ger en 40-sidig analys av ditt företag.

Mer information finns på innovation360group.com.

Dataföreningen Kompetens

Dataföreningen Kompetens är Dataföreningens utbildningsanordnare för kompetensutveckling inom Affär, Ledning, Verksamhet och IT.

Varje år deltar över 3 000 kursdeltagare i cirka 150 kvalificerade utbildningsaktiviteter, både öppna och företagsinterna utbildningar. Exempel på aktiviteter är program, kurser, konferenser och informationsmöten.

Dataföreningen Kompetens mission är att erbjuda yrkesverksamma inom IT, verksamhetsledare och affärsutvecklare marknadens bästa utbildningar. Detta uppnås genom att samarbeta med Sveriges ledande och tongivande experter inom IT, verksamhetsutveckling och management.

Mer information finns på dfkompetens.se.