

SÅDAN BALANCERER STORE VIRKSOMHEDER DET ENTREPRENANTE IND

Mange virksomheder har allerede igangsat initiativer, der skal sikre, at de bliver mere innovative – at der tænkes nyt, og at man ikke bliver overhalet af konkurrenterne. Men hvordan kommer man godt i gang, og hvordan omsætter man innovation til reel værdi på bundlinjen?

Mange virksomheder har udfordringer med at blive eller forblive innovative, og flere kigger i retning af start-ups og drømmer om samme agilitet og innovationskultur. Sammenlignet med start-ups har man som større virksomhed imidlertid en del flere forhold at tage stilling til, fx compliance-regler, mere komplekse interessentlandskaber, længere og mere formelle beslutningsveje osv. Alt sammen noget, der kan kvæle innovationslysten hos ildsjælene med de gode ideer. Der er således behov for en metode, hvormed man på systematisk og effektiv vis kan

omsætte innovation til værdi og dermed gentage succesen igen og igen.

Vedvarende og nyskabende innovator

For at få succes med innovation er det hensigtsmæssigt at skelne mellem to typer af innovation:

- Vedvarende innovation (sustainable)
- Nyskabende innovation (disruptiv)

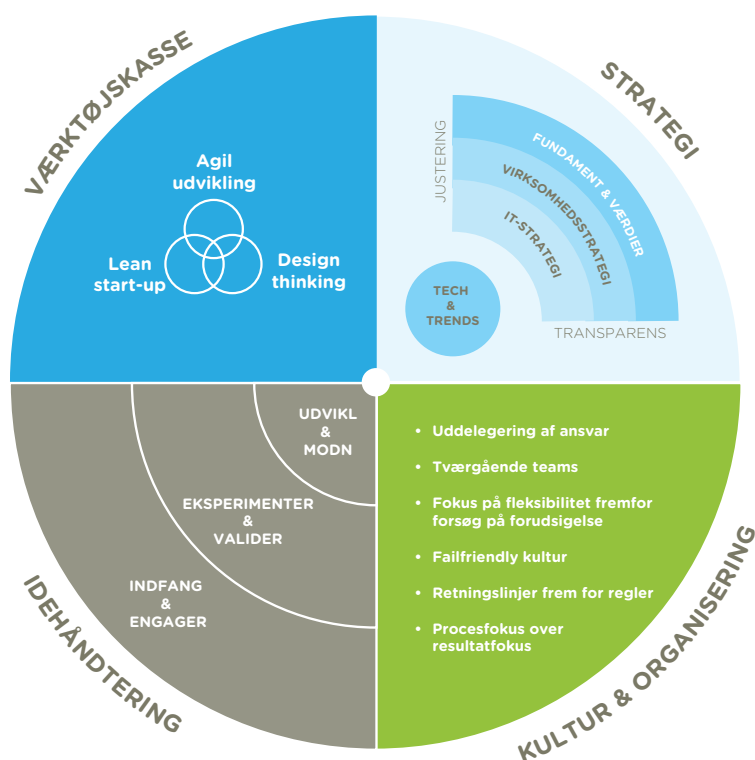
Vedvarende innovation dækker over løbende forbedringer i produkter og services, hvor man tilføjer nye features, styrker stabilitet,

konstruktioner, holdbarhed mv. for vedvarende at kunne performe i markedet. Det dækker også over forbedringer i produktions- og udviklingsprocesserne. At man kan frembringe produkterne mere effektivt, fx via ny teknologi.

Nyskabende innovation dækker over de innovative tiltag, man gør for at sikre vækst på længere sigt via nye kundesegmenter, nye produkter eller nye markeder. Det nyskabende består i, at man fuldstændig gentænker sine værditilbud (value propositions). Hovedfokus er at forstå

INNOVATIONSSTRATEGIHJULET

Sikr en værdiskabende innovationsproces ved hjælp af et innovationsstrategihjul, der indeholder metodiske, strategiske, idehåndteringsmæssige, kulturelle og organisatoriske aspekter.



kundens kontekst bedre. Hvilket job er det, de konkret forsøger at udføre? Måske identificerer man nye behov eller potentialer, og måske kan eksisterende og nye produkter og services sammensættes i nye forretningsmodeller.

Lav et innovationsstrategihjul

Uanset om man jagter vedvarende eller nyskabende innovation, er det muligt, også for større virksomheder, at skabe en innovationsproces, som giver resultater og kan gentages. Dog kræver det en dedikeret indsats, og at ledelsen går forrest i en kulturforandring. Anvendelsen af et såkaldt innovationsstrategihjul sikrer en værdiskabende innovationsproces.

Ideudvikling

Ideer og kreativ nytænkning er en grundsten i innovation, og ofte er medarbejderne rigtig gode til at få ideer, hvis bare de rette vilkår og rammer er til stede. Derfor er det helt afgørende, at man har en struktureret tilgang til ideudvikling. Som større virksomhed bør man have en såkaldt ide-accelerator, der systematiserer og accelererer ideudviklingen. En ide-accelerator er en velafprøvet, systematisk proces, der forløber over tre faser. I første fase skabes en større mængde ideer, som dokumenteres og samles i en ide-pool. Ide-acceleratorens næste fase fokuserer på, at udvalgte ideer valideres i forhold til den værdi, de bibringer, jf. virksomhedens forretningsmodel. I sidste fase af processen skabes prototyper, og to til tre ideer køres igennem en inkubationsproces, som modner ideerne mod markedet. Acceleratoren sikrer således, at der er et optimalt match mellem ide og anvendelse i den aktuelle virksomhed.

Strategi

Ideerne skal relateres til virksomhedens strategi, og

strategidelen indeholder metoder til at sikre dette. Den indeholder en "radar", som er et sæt værktøjer, der systematiske sikrer, at man har fingeren på pulsen i forhold til teknologier og trends. Den indeholder også metoder til definition af TO-BE-kapabiliteter, som sætter retning og viser fit-gap i forhold til nuværende situation. Dette kapabilitets-målbillede dækker over både det interne perspektiv, hvor fokus er på effektivitet i produktion og udvikling, og det eksterne perspektiv mod kunderne. I forbindelse med det eksterne perspektiv bør man konkret udarbejde et såkaldt Business Model Canvas, som er en metode til udvikling af nye - eller dokumentation af eksisterende - forretningsmodeller. Business Model Canvas sikrer også, at man fastholder et udefra og ind-perspektiv, dvs. anskuelse af løsningen fra eksternt perspektiv, eksempelvis fra kunderne. Strategidelen validerer ideernes sammenhænge til virksomhedens overordnede strategi og trækker tråde tilbage til eventuelle grundværdier, som kan være retningsgivende for udvælgelse af innovative tiltag.

Værktøjskasse

Når man ønsker at skabe innovation, er der især tre velafprøvede metoder, som større virksomheder ofte anvender:

- Design thinking
- Lean start-up
- Agil udvikling og organisering

Der er fællestræk i disse metoder, men det er vigtigt at være klar over, at de har hver deres styrker som del af innovationsprocessen.

Design Thinking har sin styrke i de indledende afklaringer, hvor der fokuseres på hele konteksten og ikke kun produktet/service i sig selv. Fokus er på den bredere og dybere forståelse af, hvad kunden reelt

forsøger at opnå.

Lean start-up har sin styrke i at identificere, hvilke forretningsmodeller der er bæredygtige. Selvom man måske har en perfekt ide til et produkt eller service, er det ikke sikkert, at der er et marked. Fokus for Lean Start-up er at identificere, hvilke produkter/services/ideer der kan bygges forretningsmodeller på. Agil udvikling og organisering har sin styrke i realiseringen af en (software) løsning. Dels med tværgående teams, hvor den rette sammensætning af kompetencer er til stede, dels med involvering af forretningssiden, så der hurtigt kan prioriteres og træffes beslutninger. Fokus er på tidligt at skabe konkrete resultater, så man lærer af erfaring og om nødvendigt kan justere kursen.

Kultur og organisering

Uden den rette kultur vil man ikke få succes med de tre øvrige dele. At skabe den rette kultur starter ubetinget med topledelsen, som synligt og personificeret skal gå forrest og klart udstråle ønsket om en innovationskultur. En grundsten heri er "fail friendly"-princippet. Det handler om at motivere til at eksperimentere og teste - og skal man oppå ny viden, er man nødt til at teste i en grad, så man sommetider også fejler. Et andet vigtigt aspekt i kulturen er uddelegering af ansvar; at de personer, der har viden, også bliver bemyndiget til at kunne træffe beslutningerne. Endelig at beslutningerne er transparente, så andre har mulighed for at se rationalet bag.

Uanset om man jagter sustainable eller disruptiv innovation, vil et innovationsstrategihjul være en stor hjælp og et stort skridt i den rigtige retning.

ACTION ITEMS



Overvej, om virksomheden jagter vedvarende eller nyskabende innovation - eller måske begge dele. Brug evt. sammenlignelige referencer



Vælg den metode fra værktøjskassen, som passer bedst til den konkrete situation, virksomheden står i



Prioriter at gå forrest og kommuniker klart fra ledelsens side. Det er vigtigt, da der er tale om en kulturændring