

Innovasjonsstrategier – markedsorientert nyskapning

Konkurransestrategier basert på innovasjon blir stadig viktigere, men styrer og ledelse mangler kunnskap om hvordan innovasjon er koblet til konkurransekraft – og om organiseringskonsekvensene. Her er en tilnærming.

Innovasjon og konkurransekraft

Nyskapning er kun nyskapning. Innovasjon er nyskapning med markedsmessig realisering, dvs. nyskapning som kommersialiseres.

Innovasjon er derfor nyskapning som har kunder – og som følgelig skaper kundeverdi. Økt kundeverdi forsterker selskapers konkurransekraft.

Klar nok kobling mellom innovasjon og konkurransekraft?

Mer grunnleggende er innovasjon *en av de 8 konkurransestrategiene* og en sentral del av hvordan norske bedrifter bør velge å konkurrere.

Jeg minner om at *konkurransekraft* (se fagnotat #16) *skapes ved å bygge fortrinn som i størst mulig grad samsvarer med hvordan de kundene man velger å betjene, gjør sine leverandørvalg*. Følgelig bør innovasjonsstrategier direkte knyttes til å møte nettopp disse beslutningsprosessene.

Grunnlaget for innovasjonsstrategier er hvordan man velger å konkurrere

Utgangspunktet bør egentlig ikke være om kundene liker innovasjon eller ikke, men snarere at man som norsk bedrift bør utvikle innovasjon som et sentralt konkurransefortrinn – og som en konsekvens av dette bør fokusere på kundesegmenter der dette faktisk betyr noe.

Det er en mer proaktiv tilnærming.

Men før vi går inn i hvordan man utvikler en innovasjonsstrategi, la oss se på noen kjente eksempler:

Apple:

Apple kjennetegnes av høy *produkt- og funksjonsinnovasjon* kombinert med innovasjon i *design* (som er en del av opplevd kvalitet), en ellers høy *kvalitetsopplevelse* koblet med høy pris.

Selskapet er ikke spesielt innovasjonsorientert på andre konkurranseaksler, f.eks. distribusjon (mix av egne butikker og forhandlere) bortsett fra iTunes (som i sin tid var revolusjonerende), produktbredde (smal), kundenærhet (kundeorientering selvsagt, men ikke kundedialog), og praktisk talt ingen fleksibilitet.

Tesla:

Tesla har i likhet med Apple en sterk innovasjonsprofil innen *produkt-/funksjon* og delvis på *design (brukergrensesnitt)*, men uten at dette er kombinert med en like høy generell *kvalitetsprofil* som for Apple. På den annen side har Tesla en høy innovasjonsgrad innen distribusjon der de har omgått konvensjonelle bilforhandlere med showrooms og bestillinger over internett; og et eget nettverk med ladestasjoner i et "lukket system".

Tesla har (som Apple) svak produktbredde og moderat fleksibilitet (men som styrkes av programvare oppdateringer). Teslas prisingsmodell er også kreativ (drivstoff inkludert i bilens levetid).

Google:

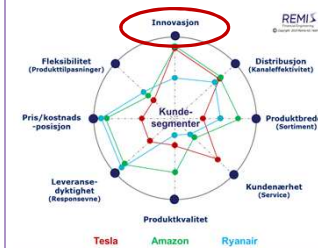
En tilsvarende vurdering av Google konkluderer med høy innovasjonsgrad innen *produkt-/funksjon*, men der stopper også mange av likhetene med de andre.

Google konkurrerer på en annen forretningsmodell der mye gis bort i "bytte" mot lojalitet (f.eks. programvare, hosting, etc.); de er sterke på *distribusjon* gjennom skybaserte løsninger, men de har ikke sterk kundedialog (forsøkt å kontakte et Google help-center utenom for Adwords?), og de er ikke spesielt innovative på øvrige dimensjoner.

Så hva er en innovasjonsstrategi?

Ovennevnte tre eksempler illustrerer hvordan innovasjonsstrategier varierer og kan baseres på nyskapende kombinasjoner med *flere av de grunnleggende konkurranseaksene*:

- Alle 3 selskaper innoverer på *produkt-/tjenester*
- Tesla / Google innoverer også på *distribusjon*
- Spesielt Google (og delvis også Tesla) innoverer i tillegg på *prising (forretningsmodell)*



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #31 (Kvalitetsstrategier) og #32 (Distribusjonsstrategier) vedr. beslektede temaer

Innovasjon er nyskapning som kommersialiseres. Innovasjon er derfor nyskapning som skaper kundeverdi

Grunnlaget for innovasjonsstrategier er hvordan man velger å konkurrere

Innovasjonsstrategier varierer og kan baseres på nyskapende kombinasjoner med flere av de grunnleggende konkurranseaksene

Fagnotat #17: Innovasjonsstrategier – om markedsorientert nyskapning som konkurransefortrinn

Det er mange alternative kombinasjoner, som ovennevnte eksempler også viser. Avhengig av konkurransesituasjon og kundepreferanser velger selskaper å satse på nyskapning langs et utvalg av de 8 (primære) konkurranseaksene. Men nyskapning betyr ikke nødvendigvis at plasseringen på en akse skal være "mer"; den kan også være "mindre", hvilket er et grunnleggende strategisk resonnement. Når Apple og Tesla velger å *ikke konkurrere på produktbredde*, så går det ikke på bekostning av *opplevd innovasjonsevne*.

Dette er på ingen måte opplagt!

Hva med selve produktet? Er det slik at en innovasjonsstrategi alltid er knyttet til nyskapning av produktet?

Nei, faktisk ikke!

Dell Computer er et velkjent eksempel på nettopp dette. Dell introduserte på 90 tallet innovasjon på tre konkurranseakser samtidig – de kombinerte *direkte distribusjon* (kuttet forhandlerleddet) med et "built-to-order" konsept som ga kunder *høy fleksibilitet*.

Det er mindre kjent at de også gjorde et tredje sjakktrekk: de introduserte en *ny forretningsmodell* (prising) som innebar at kundene betalte når de bestilte. Dette gjorde Dells vekst tilnærmet selvfinansierende fordi kundene forskutterte arbeidskapitalen. Dell kunne derfor tilby lavere priser enn konkurrentene.

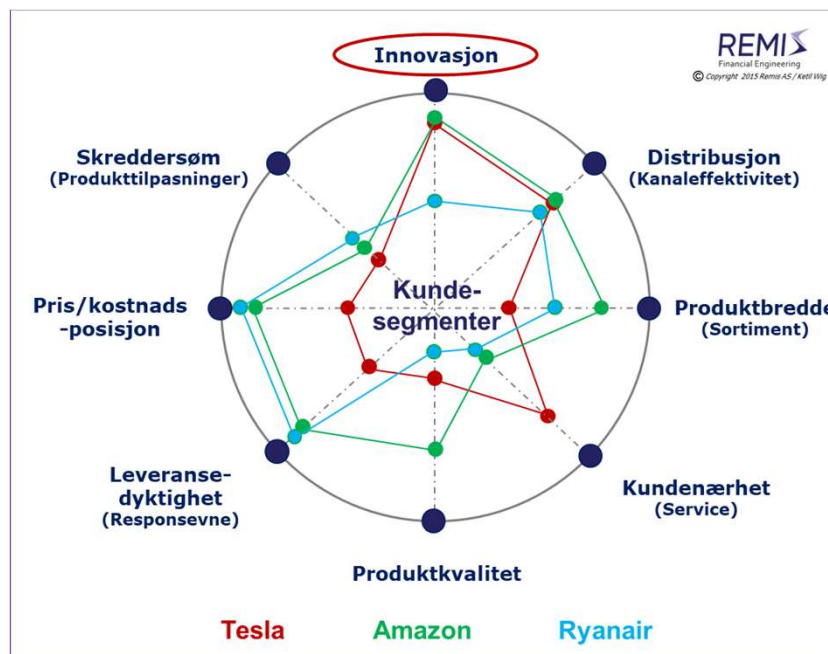
Dell er et interessant eksempel på en innovasjonsstrategi – nettopp fordi de *ikke* ble assosiert med innovativ funksjonalitet og design som f.eks. for Apple og Tesla.

Med denne grunnforståelsen av hvordan innovasjonsstrategier kan sammensettes fra enkeltelementer, la oss se nærmere på byggeklossene i en innovasjonsstrategi.

Trinn 1 i en innovasjonsstrategi: elementene i konkurransestrategien

Første nivå i en innovasjonsstrategi er å bestemme seg for hvordan posisjoner på de 8 konkurranseaksene skal samvirke for å etablere en innovasjonspakke som maksimerer konkurransekraften (tenk på Dell).

Dette omfatter som vi har sett – potensielt alle konkurranseaksene. Valget er knyttet til *hvordan man velger å konkurrere*.



Figur 1: Hvordan konkurransekraft settes sammen til profiler og konkurransestrategier. Se temanotat #16 for en full gjennomgang av dette.

- Produktkvalitet
- Distribusjon (kanaleffektivitet)
- Produktbredde (sortiment)
- Kundenærhet (service)
- Presisjon/Ledetider (responsevne)
- Fleksibilitet (produkttilpasninger)
- Prising

Innovasjon innen hver av disse hovedområdene kan realiseres gjennom et sett av ulike virkemidler. Her er relevante eksempler:

1: Innovasjon og produktkvalitet (produkttegnegenskaper)

Innovativ produktkvalitet omfatter en rekke egenskaper der de viktigste er *funksjon, holdbarhet* (lave kvalitetskostnader), *materialvalg og design*. Kvalitet er ikke kun knyttet til at ting ikke "går i stykker", men vel så mye til en brukerfølelse av soliditet, estetikk og status. Vær oppmerksom på at økt bruk av programvare i mange produkter gjør at enkelte

Nyskapning betyr ikke nødvendigvis at plasseringen på en akse skal være "mer"; den kan også være "mindre"

Når Apple og Tesla velger å ikke konkurrere på produktbredde, så går det ikke på bekostning av opplevd innovasjonsevne

Innovativ produktkvalitet omfatter en rekke egenskaper der de viktigste er *funksjon, holdbarhet* (lave kvalitetskostnader), *materialvalg og design*

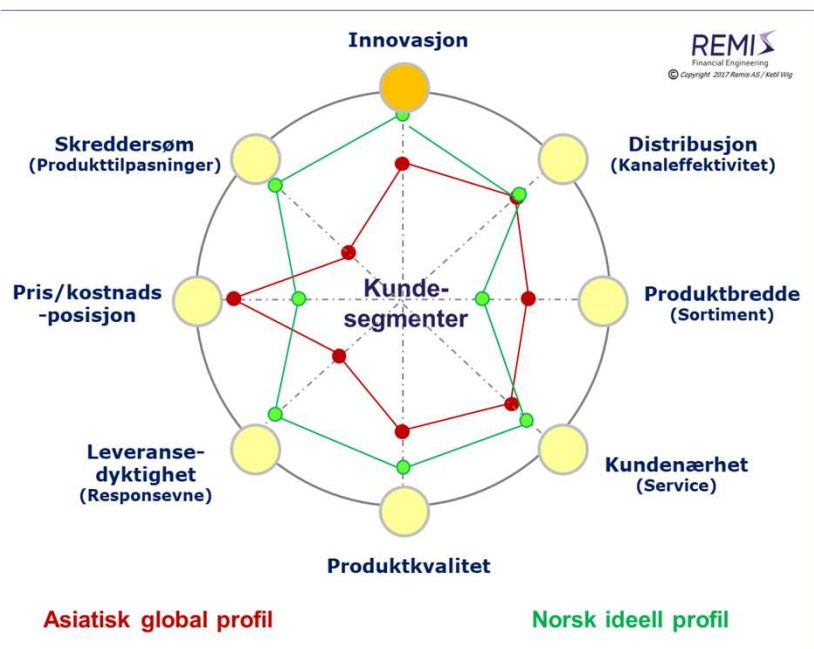
Fagnotat #17: **Innovasjonsstrategier – om markedsorientert nyskaping som konkurransefortrinn**

kvalitetslementer blir dynamiske – f.eks. i form av programvare-oppdateringer i en Tesla. I tillegg flytter bruk av programvare makten mot produsentledet fordi *programvare lisensieres* – brukeren blir avhengig av oppdateringene.

2: Innovasjon og distribusjon (kanaleffektivitet)

Vi så eksempler på innovasjon knyttet til distribusjon i alle nevnte eksempler: Apple/iTunes; Google/sky tjenester; Tesla og Dell som begge hoppet over forhandlerledet.

Dypest sett dreier dette seg om mest mulig effektiv kundetilgang og *makt i grensesnittet mot kundene*. Direkte kundetilgang gir et helt annet bånd mot kundene og flytter makten fra konvensjonelle distributører (grossister, forhandlere) til andre aktører i verdikjeden. Kolonial.no (dagligvarer), komplett.no (elektronikk), nabobil.no (bilutleie) og foodora.no (restaurantmat) er illustrerende eksempler.



Figur 2: Innovasjonsprofil (orange) med de sekundære innovasjonsaksene (i gult). Realisering av en innovasjonsstrategi innebærer normalt nytenkning langs flere konkurranseakser.

3: Innovasjon og produktbredde (sortiment)

Et gjennomgående tema for *kostnadseffektiv produktbredde er modularisering og gjenbruk*. Dette har bl.a. vært bilfabrikkenes mantra de siste 30 årene – der chassiser, bremsesystemer og andre "grunnmoduler" brukes på tvers av et bredt modellspekter. Kun karosseri og interiør ("skin") varierer. Moderne nettbutikker er basert på samme grunnstrategi innen IKT – "motoren" er den samme, mens brukergrensesnittet presenterer en unik butikkopplevelse. Bredde blir et konkurransefortrinn uten at kostandene blir uoverstigelige. Nettbutikker er også i seg selv en effektiv måte å øke produktbredden på som skaper konkurransekraft.

4: Innovasjon og kundenærhet (kundeservice)

Teslas innovative (og lukkede) nettverk av ladestasjoner koblet med "gratis" strøm/drivstoff som en del av pakken er et eksempel på en kundenærhets strategi. Mer generelt er en rekke verktøy tilgjengelige for å bygge innovativ kundenærhet, f.eks.: "big data"/sensorer; sosiale nettverk; og algoritmer som presenterer kjøpsforslag i nettbutikker basert på brukerhistorikk. DNBs 24/7 kundeaksess var utenkelig for noen år siden. Remas "Æ", ARKs "arkvenn" og "Friends of Dressmann" er alle eksempler på hvordan selskaper innoverer på kundenærhet.

5: Innovasjon og leveringsevne (presisjon, ledetider)

Innovasjon gjennom leveringsdyktighet blir stadig viktigere etter hvert som vår "alltid på" adferd skaper kollektiv utålmodighet. Musikk-streaming og online kjøp av lesestoff er eksempler på dette. Amazons Kindle synkroniserer øyeblikkelig det du leser, slik at når du lukker boken på mobiltelefonen din (som du kanskje benytter inne) og åpner den samme boken på Kindle'n din (som du kanskje benytter ute) så åpner boken på den siste siden du leste. Dette er selvsagt IT funksjonalitet, men den er brukt til å levere en *øyeblikkelig brukerfordel*. Foodora.no's app leverer samme øyeblikksbilde der man følger leveringsprosessen i sann tid.

6: Innovasjon og skreddersøm (produkttilpasninger)

Dell ga oss et godt eksempel på skreddersøm gjennom en built-to-order strategi. Andre eksempler inkluderer flyselskapene som i løpet av de siste 5 årene tilbyr oss å "skreddersy" en verdi/pris pakke mht. setevalg, bagasje, måltider, forsikring, billeie og hotell. Innovasjon mht. fleksibilitet kan også være *mangel på fleksibilitet*. Jeg savner fremdeles min italienske favoritt restaurant i San Francisco der konseptet var en "2-timers meny" – men der man på forhånd aldri visste hva den besto i! Ingen Oslo restaurant har hittil, så vidt jeg vet, tilbudt dette konseptet.

Bruk av programvare flytter makten mot produsentledet fordi programvare lisensieres – brukeren blir avhengig av oppdateringene

Et gjennomgående tema for kostnadseffektiv produktbredde er modularisering og gjenbruk av komponenter

Innovasjon gjennom leveransedyktighet blir stadig viktigere etter hvert som vår "alltid på" adferd skaper kollektiv utålmodighet

Fagnotat #17: Innovasjonsstrategier – om markedsorientert nyskaping som konkurransefortrinn

7: Innovasjon og prising/nye forretningsmodeller

Prising er et forenklet uttrykk for hva det egentlig dreier seg om – valg av *forretningsmodell* (hvordan man tar seg betalt).

Innovative forretningsmodeller kommer i en rekke former: abonnement ift. løssalg (tenk f.eks. på salg av kosttilskudd som abonnement); leie fremfor salg (moderne programvare/skytjenester); eller Googles strategi om å tilby gratis basistjenester i bytte mot "forventet kundeloyalitet".

Gratis drivstoff ved kjøp av bil (Tesla) eller gratis datastreaming av musikk (Telia/Telenor i 2017) er andre eksempler på innovative prisstrategier av ny dato.

Trinn 2 i en innovasjonsstrategi: Implementering

Trinn 2 er å legge til rette for implementering av innovasjon for å nå målene for konkurransestrategien. Eksempler på "harde spørsmål" er *hvor mye?* (innovasjon), *hvor ofte?* og *i hvilken rekkefølge?*

Dette er langt fra trivielle beslutninger, men enda mer krevende er "myke spørsmål", spesielt de to fundamentale problemstillingene (som begge er knyttet til "soft side"): *kultur/verdier* og *organisering*.

Kultur/verdier og innovasjonsstrategier

Få norske bedriftsledere er bevisste nok på dybden av de kulturelle elementene i en innovasjonsstrategi. Innovasjon er knyttet til *entreprenørskap*, *tempo* og *toleranse for å feile*.

Norske bedrifter har et bra kulturelt utgangspunkt for flere av disse verdiene (men ikke for å feile!) sammenliknet med mange andre nasjoner, men på en annen side er det en (for) lav bevissthet i næringslivet for hvordan man etablerer *verdibasert ledelse*.

En enda mer grunnleggende utfordring er vår svake bevissthet og lave toleranse for riktig organisering ...

Organisering for innovasjon

Innen innovasjonsledelse står åpenhet og entreprenørskap i tøff kontrast til beinhard disiplin – tenk på Apples velkjente policy om hemmeligholdelse og knallhard forfølgelse av lekkasjer ifm. produktintroduksjoner.

Veldig "unorsk", men har du tenkt på *hvorfor?*

Dersom man kjenner til egenskapene ved en ny produktvariant og når det nye produktet kommer – så *stopper* naturlig salget av de

eksisterende variantene – og det er totalt ødeleggende for et vekstselskap.

Det er derfor disiplin og profesjonell håndtering av overgangen mellom produktgenerasjoner er helt avgjørende kompetanseområder i selskaper som konkurrerer på innovasjon.

En annen hovedutfordring er kommunikasjon på tvers av tradisjonell organisasjonsstruktur. Bedriftsinterne prosesser knyttet til innovasjon er nesten alle grenseoverskridende, og dette gjør riktig organisering til en avgjørende suksessfaktor. Konsekvensenkning fører til nye funksjoner og funksjonsbeskrivelser, nye KPI'er og rapportering, nye rapporteringslinjer – og organisasjonskart som er vesentlig mer prosessorienterte enn de tradisjonelle.

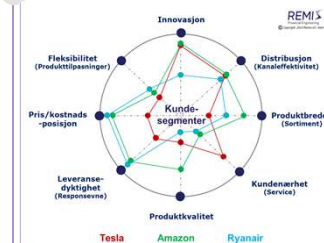
Uten organisasjonskonsekvenser av innovasjonsstrategier blir de kun festtaler!

Innovasjon som konkurransestrategi

Innovasjon er ikke bare nyskaping; det er en grunnleggende måte å konkurrere på for å utvikle økt kunde verdi.

Det er ikke så mange tilgjengelige alternativer for norske bedrifter til å skape differensierende konkurransekraft.

Innovasjonsstrategier basert på kundenærhet er én av dem!



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier) og #29 (Riktigere segmentering) for beslektede temaer

Innovasjon er knyttet til verdiene *entreprenørskap*, *tempo* og *toleranse for å feile*

Det er ikke så mange tilgjengelige alternativer for norske bedrifter til å skape differensierende konkurransekraft. Innovasjonsstrategier basert på kundenærhet er én av dem!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig

