

KRIS ØSTERGAARD

SÅDAN DIGITALISERER

Hvordan etablerede organisationer skal
innovere for at skabe fremtidens succes

MAN EN KOP KAFFE

GYLDENDAL BUSINESS

Indhold

Indledning 9

DEL 1: SLIB ØKSEN 18

1. Fra innovationsteater til innovationskultur 20
2. Hvad er formålet? 25
3. Hvilken branche er jeg i? 31
4. Hvad vil kunderne have? 36
5. Hvem er mine konkurrenter? 45

DEL 2: FORSTÅ IMMUNFORSVARENE 52

6. Det er medarbejderne, der ikke vil:
Det individuelle immunforsvar 54
7. Man får, hvad man måler:
Det organisatoriske immunforsvar 58
8. Det kender vi ikke, så det vil vi ikke have:
Det samfundsmæssige immunforsvar 73

DEL 3: INNOVER I TRE SPOR 88

- 9. Den ekstra klinge på barberbladet:
Optimerende innovation 90**
- 10. Det er ikke en sprint, det er et ultramaraton:
Augmenterende innovation 94**
- 11. Fra status quo til kontinuerlig innovation:
Kulturhack 116**
- 12. Kan du forestille dig en fremtid, der ikke
involverer X?: Muterende innovation 145**

Afslutning: Kan man digitalisere en kop kaffe? 169

Litteraturliste 171

Noter 175

Dedikeret til de vigtigste i mit liv:

Laila, Zoey, Louise, Emilie og Izabella.

“De fleste af vores antagelser
har overlevet deres uanvendelighed.”

Marshall McLuhan

Indledning

Vi lever i iværksætternes tidsalder. Nye startups opstår tilsyneladende ud af ingenting og udfordrer ikke bare etablerede virksomheder, men hele brancher. Hvor enhjørninger, eller unicorns, som vi kalder dem på moderne dansk, engang var sjældne dyr, er de i dag en betegnelse for de iværksættervirksomheder, der opnår en værdi på minimum en milliard dollar, og dem findes der i skrivende stund mere end 260 af på verdensplan¹. Der blev alene i 2018 føjet 53 til listen. Den mest værdifulde har du sandsynligvis aldrig hørt om. Den hedder ByteDance, kommer fra Kina, er en slags miks mellem Google og Facebook og har en værdi på 75 milliarder dollar.² Den hurtigste unicorn, softwarevirksomheden Uptake, var blot 236 dage om at gå fra første investerede dollar til at have en milliard dollar-status.³ Norden er faktisk den største unicorn-region i verden, næst efter Silicon Valley, båret af Stockholm, der repræsenterer succeshistorier som Spotify, Klarna og King.⁴

For ikke så længe siden drømte unge mennesker om at blive læger og advokater. I dag drømmer de om at blive iværksættere og skabe virksomheder, som kan ændre verden, ligesom de nye helte Elon Musk fra Tesla, Larry Page fra Google eller Jeff Bezos fra Amazon. Hele unicorn-bølgen er faktisk så massiv, at den har forplantet sig til massemarkedet. Så hvis du har børn i otte-tiårsalderen, og de ønsker sig bamser, dragter og tøj fra H&M med unicorns på, så er det eksempler på, hvordan startup-bølgen forplanter sig til vores hverdagsliv. De etablerede organisationer – dem med en vis størrelse og alder, nogle gange også kaldet for legacy-organisationer – bliver stressede over iværksætternes succes og indrømmer, at dem, de er allermest bange for, ikke er de store, nærmeste konkurrenter, men derimod de startups, der bor i metaforiske garager og dårligt

nok er begyndt endnu, men som har en innovationskraft, som de etablerede organisationer kun kan drømme om.

Men uanset hvor godt det går for de innovative iværksættervirksomheder, hvor mange nye succes historier vi hører, og hvor meget de fylder i mediebilledet, så er der både en god og en dårlig nyhed i forhold til innovationskraft i de etablerede virksomheder. Den dårlige nyhed er, at innovation er meget vanskeligere at gennemføre for etablerede organisationer end for startups. En startups vigtigste opgave er at fokusere på sit (sandsynligvis eneste) produkt og så tonse derudad. De etablerede organisationer har mange flere hensyn at tage med deres komplicerede produktportefølje og virksomhedsstrukturer.

Den gode nyhed er imidlertid, at ingen har større sandsynlighed for at lykkes med deres innovationstiltag end de etablerede organisationer. For modsat startups har etablerede organisationer masser af ressourcer. De har penge, kunder, data, medarbejdere, leverandører, partnere og infrastruktur, som langt bedre sætter dem i stand til at omsætte nye ideer til konkrete værdiskabende, succesfulde ydelser. Startups har kun meget lidt af dette.

70 % af alle startups fejler inden for ca. 20 måneder af deres første investeringsrunde,⁵ og samlet set er der større risiko for at blive ramt af et lynnedslag (ca. 1:700.000), end der er for at skabe en unicorn. Så når så mange store, etablerede spillere er så bange for iværksættere, er det, fordi de ikke har regnet ud, hvordan de slår startupperne på deres egen banehalvdel: i innovation.

Denne bogs påstand er, at de etablerede organisationer har alle muligheder for også at blive fremtidens vindere. Men det kræver, at de forstår at skabe et fremtidssikret innovationsdesign, eller med andre ord at de lægger de rette strategier og udvikler de nødvendige processer for at drive innovation i og uden for organisationen. Metoden hertil er ikke at kopiere startups, for innovation i en startup er noget helt andet, end det er i en etableret organisation. Men ser man grundigt på, hvad de store, etablerede spillere gør rigtigt, når det gælder innovation, så kan man identificere en række mønstre, der peger på, hvordan det rette innovationsdesign, det, som kan

skabe værdi på tværs af brancher, ser ud. I det følgende vil jeg tydeliggøre disse mønstre.

I det arbejde og den research, jeg har gennemført de seneste snart 20 år i både etablerede virksomheder og startups over hele verden, i analyser af hundredvis af cases fra verdens førende virksomheder, i globale markedsanalyser, i grundforskning inden for innovation, kultur og forandringsprocesser samt i interviews med nøglepersoner fra en lang række førende internationale virksomheder, har jeg identificeret de vigtigste af disse mønstre. Jeg har i min research ikke mødt én etableret organisation, der har regnet det hele ud, og som man bare kan kopiere best practices fra. Nogle af dem, der kommer tættest på, er organisationer som Amazon, Google og Apple, der nogle gange fejlagtigt betegnes som startups, men som alle har mere end 20 år på bagen, Apple endda 40, og som er karakteriseret ved at have genopfundet sig selv flere gange, hvilket er en afgørende egenskab for etablerede organisationer, som vi vender tilbage til. Men der er også meget, man kan lære fra virksomheder med en endnu længere historie: Det gælder blandt andet den danske vandpumpefabrikant Grundfos, den nordamerikanske Fortune 40-byggemarkedskæde Lowe's, logistikkæmperen Mærsk, den amerikanske produktionsgigant GE og Japans førende luftfartsselskab, ANA.

Inden vi ser på, hvad disse virksomheder gør godt, som andre både store og mindre etablerede organisationer kan lære af, er det på sin plads at definere et par ting. For hvad mener jeg egentlig, når jeg skriver innovation og innovationsdesign? Innovation er det at skabe noget nyt og materialisere det. Det kan f.eks. være at skabe direkte markedsrettede produkter eller services, men det kan også være at skabe nye interne processer eller produktionsmetoder. Innovation er ikke begrænset til markedsrettede initiativer, og derfor er innovation heller ikke kun relevant for produktudviklingsteams, men for hele organisationen.

Det er imidlertid ikke nok bare at tænke nyt og få ideer. Ideerne skal kunne materialisere sig. Det vil sige, at de skal munde ud i

konkrete produkter, services, forretningsmodeller eller processer. Alt for ofte ser man, at organisationer iværksætter såkaldte innovationstiltag, men ikke følger tiltagene til dørs, hvilket resulterer i den oplevelse, som du givetvis kender, hvor der opstår mange gode ideer, men hvor det er svært at omsætte dem til konkret værdi. At ideerne ikke materialiserer sig skyldes, at organisationen mangler et velfungerende innovationsdesign. Ifølge Oxford Dictionary defineres design som “kunsten eller handlingen at opfinde og skabe en plan eller tegning af noget, før man laver det.”⁶ Og innovationsdesign er netop det: en plan for, hvordan man former sine innovationer, så man ikke lader det være op til tilfældigheder, om de munder ud i noget konkret. Med et innovationsdesign har man rent faktisk en plan, et design for, hvordan man går fra idé til udvikling til implementering. Etablerede organisationer er ofte verdensmestre i at planlægge, når det gælder traditionel produktudvikling, men når det handler om innovation, skal der nye boller på suppen. For som det vil fremgå i denne bog, begår mange organisationer den fejl, at de bedriver innovation, som om det var en ensartet ting, der skal angribes på samme måde hver gang, uanset formålet. Men innovation i etablerede organisationer skal faktisk deles op i tre forskellige spor: optimerende, augmenterende og muterende innovation. Alle tre er vigtige. Der er ikke én slags innovation, der er bedre end andre. Og for at komplicere billedet yderligere skal organisationerne udføre alle tre slags innovation på samme tid.

Første spor er optimerende innovation. Den type innovation udgør majoriteten af det, som etablerede organisationer allerede gør i dag. Og det skal de fortsætte med. Optimerende innovation udgør, forsimplet sagt, den ekstra klinge på barberbladet. Når Gillette lancerer en ny skraber, der ikke blot har tre, men nu fire klinger og dermed sikrer en endnu bedre, tættere og behageligere barbering, og de så et eller to år senere annoncerer, at de nu lancerer en skraber, der ikke blot har fire klinger, men fem klinger, så du får en endnu bedre, tættere og behageligere barbering, så er der tale

om optimerende innovation. Det er her, den etablerede spiller er verdensmester. Ingen startup med bare en lille smule forstand vil forsøge at slå den etablerede virksomhed på den type innovation. Løbende at optimere det eksisterende, både på driftssiden og kundesiden, er godt og vigtigt. På kort sigt. Det betaler huslejen. Men det er langt fra nok, hvis man også vil være førende bare tre-fem år fra nu, for der er grænser for, hvor mange klinger et barberblad har brug for, og for hver barberklinge, der tilføjes, skaber den en smule mindre værdi end den foregående.

Derfor skal de etablerede spillere også fokusere på det andet spor: augmenterende innovation. Hvis man ser på de digitale transformationsprojekter, som flere og flere organisationer sætter i gang, så kan de typisk karakteriseres som augmenterende innovation. Det handler i første omgang om at opgradere organisationerne og deres kerneydelser og -processer fra analog til digital. Eller, hvis man er født digital, så har man sandsynligvis skullet arbejde med at augmentere for at blive "mobile first". Måske er man endda gået ind i den næste augmenterende fase, der handler om at implementere kunstig intelligens i kernen af sin organisation. At blive "AI first". Det er ikke små opgaver, der skal løses her. Det kræver store teknologiske bevægelser. Og det er svært. Men teknologidelen er måske i virkeligheden en mindre del af den opgave. Den største udfordring, når det gælder augmenterende innovation, er sandsynligvis kultur. For kun hvis de etablerede organisationer formår at transformere deres kulturer fra status quo-kulturer, det vil sige kulturer, hvor man foretrækker at fastholde det eksisterende, til kulturer fuld af inkrementelle innovatører, som trives i konstant forandring (inden for visse grænser), har de en chance for at lykkes.

For at opnå succes med augmenterende innovation og skabe den rette kultur kræver det også, at man som organisation forstår sine immunforsvar til bunds. Det vil sige, at man kender de barrierer, som bremser ens innovationskraft i form af det individuelle, organisatoriske og samfundsmæssige immunforsvar, som kan enten obstruere eller understøtte innovationen. Det er afgørende, at denne form for innovation lykkes, hvis man vil have succes på mellemlangt sigt.

Udover den optimerende og den augmenterende innovation er man som etableret organisation også nødt til at forholde sig til det lange sigt og innovere i det spor, der skaber potentialet for muterende innovation. Den virksomhed, der er lige så eller mere succesfuld om 10, 20 eller 30 år, end den er nu, vil have muteret og vil se signifikant anderledes ud, end den gør i dag. Den vil have skiftet form. Det, som i dag er virksomhedens kerne og fylder mest på både top- og bundlinje, vil ikke være det samme på længere sigt. Muterende innovation kræver et modigt fokus på at eksperimentere med noget af det, som man ikke har forstand på i dag. Man skal arbejde på en anden måde, end når man designer for augmenterende innovation, for der er stor forskel på, om man innoverer for at opgradere sin kerne, som man gør med augmenterende innovation, eller for at udfordre kernen, som man gør med muterende innovation.

Denne bog er inddelt i tre dele, som hver især udforsker, hvordan man griber innovationsopgaven an. Første del, "Slib øksen", fokuserer på, hvordan man som etableret organisation forbereder sig bedst muligt til at innovere. Der er en række spørgsmål, man bør stille sig selv – spørgsmål, som man sandsynligvis har stillet sig selv før, men som man bør genbesøge og anskue gennem nye briller. For svarene på spørgsmål om, hvilken branche man befinder sig i, hvem ens konkurrenter er, hvad der driver kunderne, og hvad formålet med det hele egentlig er, er ikke så åbenlyse, som de engang var. Men det er afgørende, at man gennemfører sine analyser og udforsker sine spørgsmål grundigt, så man kan lægge den rigtige strategi, skabe det rette innovationsdesign og sætte de rette initiativer i søen.

Anden del af bogen fokuserer på det, jeg kalder immunforsvarene, hvilket er de mekanismer, der beskytter organisationerne og arbejder i døgndrift for at holde dem sunde og stabile, ligesom kroppens immunforsvar arbejder for at holde kroppen sund og stabil. I en hastigt forandrende verden er mange af disse forsvarsmekanismer ikke længere hensigtsmæssige og risikerer derfor at svæk-

ke organisationers innovationskraft. Der er en tendens til blot at pege på menneskers manglende vilje til forandring, når man taler om manglende succes med innovation. Men det er for nemt og sløset et svar. For som vi vil se, er der både et individuelt, organisatorisk og samfundsmæssigt immunforsvar, som alle organisationer skal forstå og designe deres innovationsindsatser efter.

Endelig dykker vi i del tre ned i de tre forskellige innovationsspor, som organisationer skal mestre. Optimerende innovation bruger vi ikke særlig meget tid på, for her er de etablerede organisationer allerede mestre, og det er her, der arbejdes med korte horisonter. Augmenterende innovation dobbeltklikker vi imidlertid på, og vi udforsker de værktøjer, der kan være med til at opgradere organisationens kerne succesfuldt, samt ikke mindst, hvordan man bruger kulturhack til at udvikle sin kultur i den ønskede retning, da en stærk innovationskultur er afgørende for, at man får succes. Til sidst fokuserer vi på den mest eksperimenterende del, hvor organisationer arbejder med muterende innovation og udfordrer deres egen kerne for at udforske, hvilken organisation de skal være på langt sigt.

Når man dykker ned i et felt og udforsker det nærmere, viser det sig altid at have så mange dybder og nuancer, at begrænsningens kunst bliver afgørende. Hvert af kapitlerne i denne bog fortjener sådan set deres egen bog. Og elementer i hvert af kapitlerne i bogen har på forskellige måder fået skrevet mange bøger om sig. Men tid er dyrebar. Den er måske vores dyrebareste ressource overhovedet, for når man først har skænket sin tid til en aktivitet, kan man ikke få den tilbage. Derfor har intentionen her været at skrive en letlæselig bog, der giver et hurtigt overblik over, hvordan etablerede organisationer bør bedrive innovation for at skabe fremtidens succes. Personligt elsker jeg tynde bøger. Bøger, som jeg hurtigt kan læse, danne mig et overblik over og trække værdi ud af i forhold til mine konkrete behov. Derefter kan jeg afgøre, hvilke elementer i bogen som fortjener yderligere fokus, og som jeg skal dykke dybere ned i. Nogle af fokusområderne i bogen vil givetvis være kendt stof for

nogle læsere. Det er godt. Så kan man springe lettere hen over de dele. Nogle af felterne vil rumme nyt stof og kan læses grundigere. Noget af det nye stof vil måske endda give så meget stof til eftertanke, at læseren ønsker at udforske yderligere litteratur for at opnå en endnu dybere forståelse. Derfor har jeg også inkluderet en omfattende litteraturliste med det baggrundsmateriale, som har inspireret mig og medvirket til at skabe fundamentet for denne bog.

Innovation er noget af det, som etablerede organisationer taler allermest om, men også har allersværest ved at få til at lykkes. Jeg håber, at denne bog kan vise vejen for, hvordan flere organisationer kan optimere deres innovation og skabe endnu mere værdi i verden.

Kris Østergaard

København, december 2018

INNOVATION er noget af det, som etablerede organisationer taler allermest om, men også har allersværest ved at få til at lykkes. Alt for ofte ser man, at organisationer iværksætter innovationstiltag, som ikke giver de ønskede resultater, fordi de mangler et ambitiøst og strategisk innovationsdesign.

Ved hjælp af teori og eksempler giver Kris Østergaard læseren en grundig indføring i, hvordan man som etableret virksomhed opnår varige resultater med innovation. Han tager læseren med verden rundt til så forskellige virksomheder som allestedsnærværende Amazon, vandpumpefabrikanten Grundfos, Google, der nu er blevet til Alphabet, logistikkæmpen Mærsk, gør-det-selv-giganten Lowe's og Japans førende luftfartsselskab, ANA – virksomheder, der alle på hver deres måde har investeret i at fremtidssikre deres organisationer gennem innovation.

Efter endt læsning er læseren blevet klogere på, hvorfor etablerede organisationer er nødt til at innovere i tre spor samtidig, transformere deres innovationskultur og stille sig selv det grundlæggende spørgsmål: Hvordan digitaliserer man en kop kaffe?

www.gyldendal.dk



9 788702 266825