

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 3 Oktober 2018

Innovation i handeln

— Om utmaningar och
möjligheter med systematisk
innovationsledning



Innovation i handeln

– Om utmaningar och möjligheter med systematisk innovationsledning

Av Malin Olander
Roese & Sofia Ritzén

Handeln står inför stora utmaningar. Globalisering, urbanisering och inte minst digitalisering har lett till en intensiv jakt på nya lösningar bland våra mest etablerade detaljhandels- och dagligvaruföretag. Finns det då särskilda utmaningar med innovation i en bransch vars centrala idé har varit att förmedla andras produkter och tjänster?

Butiksdöd och urholkade stadskärnor, börsras, och hoten från globala e-handelsjättar har färgat nyheterna om våra mest kända möbel-, klädes-, och dagligvaruhandlare det senaste året. Den kraftiga tillväxt som handeln upplevt sedan andra världskriget vilar inte längre på samma förutsättningar. Det har vissa insett. Andra inte. Stora delar av den annars så tillsynes snabbfotade handeln har inte hunnit med.

Att långsiktigt utvecklas och konkurrera har vilat på en förmåga att snabbt omsätta andras idéer, hitta det bästa butiksläget och arbeta med ständiga förbättringar. Innovation, i den mån man alls talar om det inom handeln, har varit inkrementell, angreppssättet löst strukturerat och framförallt avsett produkterna.

En utforskad bransch ur ett innovationsledningsperspektiv

De flesta varor som utvecklas och produceras av tillverkande industri görs tillgängliga för oss konsumenter via handelns olika kanaler. Det är dock den tillverkande och teknikintensiva industrin som vi oftast förknippar med innovationer, företag med lång tradition av forskning och utveckling. Det är också här merparten av all forskning om hur man leder och organiserar för innovation har skett. Forskning om innovation i handeln har företrädesvis handlat om innovationerna: butikformat, logistik- och betalningslösningar, sortimentet, marknadsföring, egna varumärken, butiks- och kundtjänster. Handeln har de senaste årtiondena bjudit på många nyheter som kan betraktas som innovativa, även om de som handelsforskningen framhåller, är drivna av magkänsla och opportunistisk snarare än av systematiska processer och strategiska avvägningar som innovationslitteraturen föreskriver. Hur handeln arbetar med innovation vet vi lite om.

För att bättre försöka förstå och om möjligt bidra till att förbättra handelns innovativa förmåga – inledde vi under 2017 ett

forskningsprojekt om Innovation i handeln. Tillsammans med tre etablerade aktörer inom detalj- och dagligvaruhandeln, och en ny e-handelsaktör, har vi börjat skrapa på ytan.

Förutsättningar för systematisk innovationsledning

För att skapa de bästa förutsättningarna för innovation råder det enighet om att ett strategiskt och framförallt systematiskt angreppssätt leder till större och mer långsiktig framgång. Vad menar vi då när vi talar om systematisk innovationsledning? Vi har lutat oss mot ett ramverk som innovationslitteraturen menar i sin helhet skapar de bästa förutsättningarna för innovation, bortom ständiga förbättringar (se figur 1).

I relation till de element som har varit utgångspunkten i vår studie saknar handeln visioner och strategier för just innovation. De generiska delar som återfinns i själva innovationsprocessen (från omvärldsanalys och behovsidentifiering till idégenerering, urval och implementering) är på plats, men inte utifrån ett helhetsperspektiv. Det finns inget övergripande ägar-

“För att skapa de bästa förutsättningarna för innovation råder det enighet om att ett strategiskt och framförallt systematiskt angreppssätt leder till större och mer långsiktig framgång”

skap för mer strategisk utveckling som både tar höjd för inkrementell och radikal innovation. Utvecklingsprojekt bedrivs parallellt eller ad-hoc med stort fokus på att utveckla idéer och den externa samverkan är framförallt begränsad till leverantörerna.

Organisationsstruktur (i funktioner) och styrsystem stödjer den operativa, dagliga verksamheten och i våra mätningar av kulturen – det kreativa klimatet – saknas inslag av risktagande, idétid och dynamik. Entreprenörskap som handeln själva starkt förknippar sig med visar sig spela en dubbel roll – en styrka när det gäller flexibilitet i relation till förändringar på marknaden (väderomslag, råvarutillgång, priser etc.) men ett hinder i att det finns en djup tilltro till snabb handling, beslutfattande på magkänsla och kortsiktighet.

Innovation är något andra sysslar med

Den etablerade handelns utmaningar kan ur ett ledningsperspektiv framstå som stora för att hantera de förändrade förutsättningar som inte minst digitaliseringen skapar. Nya digitala aktörer, inom samma eller närliggande branscher, har utgått från den nya spelplanen och behöver därmed inte härbärga

Figur 1.
Konceptuellt ramverk för systematisk innovationsledning (Anpassad fr Tidd and Bessant, 2014).



existerande och etablerade modeller. Och häri ligger kanske den största utmaningen. Även om innovation inte på något sätt är ett okänt begrepp för de handelsaktörer som deltagit i studien, så är det inte etablerat i den egna verksamheten. Innovation upplevs snarast som luddigt, svärfångat och obekant, inte något som handeln konkret pratar om och det finns heller inga särskilda innovationsroller. Begrepp som entreprenörskap och ständiga förbättringar är mer familjära och vanligt förekommande, vilket i sig leder till en typ av innovation om än mer inkrementell.

Men på samma gång som relationen till "innovation" är obekvämt finns en genomgående uppfattning att det står för ett annat sätt att arbeta på än vad man gör idag och ett mer långsiktigt perspektiv.

Att förstå behoven och utmana perspektiven

Innovation kan definieras på olika sätt men till syvende och sist handlar det om att skapa värde för ett företags kunder genom utveckling av ett existerande erbjudande eller en helt ny vara, tjänst eller affärsmodell. Att förstå gamla och nya kunder, att identifiera problem värda att lösa, bortom uppenbara behov och historiska försäljningsdata är nog den största innovationsutmaningen i handeln.

Kunden har onekligen en central roll men frågan är om handeln verkligen utnyttjar sin närhet? Genom hela vår studie har kundens perspektiv varit förvånansvärt frånvarande eller tagen för givet. Majoriteten av de intervjuade vittnar om att de är mindre insatta i kundens behov än vad som känns rimligt. Kunden är också ofta butiks företrädare eller butiksägare (beroende på affärsmodell) och inte slutkonsumenten. Om vi stannar vid slutkonsumenten så stavas värde: enkelhet, bekvämlighet, spara tid och värde för pengarna. Upplevelse och inspiration kan läggas därtill. Fram träder lätt en bild av människan som bara söker enkelhet och njutning. Det må vara rätt att det är det som konsumenten – du och jag – vill ha, men ur ett innovationsperspektiv kan det vara värt att arbeta med motsatsen. Det är sällan brist på idéer som är utmaningen utan snarare förmågan att para dessa med andra idéer som i sin tur är grundade i behov som faktiskt är värda att lösa, och som skapar kundvärde. När behovsbilden är begränsad och de snabba idéerna står i fokus riskerar man att kortsluta innovationsprocessen. Fler val-, inköps- och leveransmöjligheter, oändliga bonus- och poängsystem är inte nödvändigtvis av godo. Med allt mer data, krävs ett allt mer kritiskt och systematiskt förhållningssätt som inte bara

svarar på frågan vad man kan göra, utan vad man som företag vill och bör göra – kopplat till företagets vision.

Centrala frågeställningar som kräver svar för att möjliggöra systematisk innovationsledning: Vem är (egentligen) kund och vad anses vara av värde för hen? Finns det en koppling mellan innovation och företagets övergripande vision och strategi? Hur är själva innovationsprocessen utformad, organiserad och styrd (vad och hur mäter vi)? Hur ser de organisatoriska förutsättningarna ut för innovation – från struktur till kultur? Och hur och med vilka sker extern samverkan?

Handeln – framtidens innovationskuratorer?

Befintlig innovationsledningsteori är viktig men det är inte säkert att handeln ska anamma de lösningar den föreskriver rakt av. De opportunistiska och inkrementella förtecken som speglar handeln kan riskera att gå förlorad om man överformaliserar innovationsarbetet. Vidare är inkrementell innovation klart befogat i många delar av handeln, om än otillräckligt. Det gäller att hitta en balans mellan det nuvarande och starka fokuset på det operativa, och det mer långsiktigt innovativa, och hitta en egen form för att systematiskt söka efter ny kunskap och nya möjligheter.

Just nu är det många företag inom handeln som laborerar med olika former av organisatoriskt åtskilda innovationshubbar eller tidsbegränsade insatser för att öka den innovativa förmågan. Utmaningen med dessa visar sig vara bryggan till den existerande verksamheten. För att lösa det krävs till att börja med insikt om skillnaderna mellan den dagliga verksamheten och dess ständiga förbättringar och de mer radikala och långsiktiga lösningar som handeln söker nu. Att optimera, söka produkt- och tjänstevariationer eller sänka kostnader faller väl inom de projektmallar och ekonomiska styrmedel som handeln arbetar med idag. Men att hitta fram till helt nya tjänster, produkter eller rent av affärsmodeller kräver andra mallar och kan inte – bör inte – mätas enligt sedvanliga nyckeltal.

Det som skiljer handeln från den industri som oftast är föremål för innovationsforskning är inte minst deras position i värdekedjan – som intermediär mittemellan producent och konsument. Det är en position som skapar möjligheter att hitta egna former som sträcker sig bortom den nuvarande förmågan att sätta samman ett erbjudande som andra har producerat, till en mer aktiv roll i utvecklingen av nya ekologier och affärsmodeller. Handelns roll som intermediär skapar förutsättningar för en position som framtidens innovationskuratorer – än mer drivande i sitt arbete att finna relevant innehåll för andra (läs konsument) och organisera "utställningen". För det krävs mer strategiskt och systematisk innovationsledning och till att börja med insikt om att det inte är business as usual.

FORSKNINGSPROJEKT INNOVATION I HANDELN

Syftet med projektet, finansierat av VINNOVA och Centrum för Handelsforskning vid LTH, är att bidra till att öka innovationsförmågan och innovativ affärsutveckling inom handeln genom att förstå, förklara och bidra till att förbättra handelns förmåga att utveckla, organisera och implementera perspektiv, arbetssätt och metoder för ändamålet. Deltagande forskare är Malin Olander Reese, Annika Olsson, Ulf Johansson och Karla Marie Paredes Lunds Universitet (Lunds Tekniska Högskola och Centrum för Handelsforskning) och Sofia Ritzén, Kungliga Tekniska Högskolan.



MALIN OLANDER ROESE

malin.olander@design.lth.se

Doktor och biträdande lektor i Innovationsteknik, LTH. Projektledare för Innovation i handeln. Malin forskar och föreläser inom strategi, strategisk förändring och innovationsledning.



SOFIA RITZÉN

ritzen@kth.se

Professor i integrerad produktutveckling, KTH. Sofia forskar inom innovationsledning, hållbara affärsmodeller och cirkulär ekonomi. Forskningen sker i samverkan med privat och offentligt näringsliv.