

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 3 oktober 2020

Dold potential
— Att skapa innovativa affärer



Dold potential

— Att skapa innovativa affärer

Av Mattias Axelson

I många organisationer finns det ett behov av att veta hur förutsättningar för nya innovativa affärer skapas. Den här artikeln bygger på delar av en nyutgiven bok: Dold potential, som handlar om hur företag kan förverkliga nya affärsmöjligheter utanför det som traditionellt varit kärnan.

Behovet av dold potential

Organisationer har teknik, idéer och koncept som aldrig får en chans. Det utgör en dold potential som förblir outnyttjad. Samtidigt står dagens etablerade företag inför stora omställningar för att möta och ta till vara på de förändringsvindar som följer med megatrender som digitalisering, urbanisering och fokus på hållbarhet. En bättre förmåga att förverkliga denna outnyttjade och dolda potential är angeläget. Dels genom innovationer som inte bara är nyskapande, dels i relation till fungerande affärsmodeller.

För det behöver inte vara så att den dolda potentialen förblir dold. Näringslivshistorien är full av företag som har förnyat sig genom nya innovativa affärer. Tittar vi efter inspirerande exempel de senaste åren framstår Amazon Web Services som vår tids kanske främsta exempel

”Fler företag behöver hitta och förverkliga sin dolda potential för att lyckas förbli konkurrenskraftiga.”

på hur ett företag kan hitta och förverkliga den dolda potentialen genom en ny affärsmodell. Ett aktuellt exempel i Sverige är företaget Thule som har använt sin kunskap om kunder till att utveckla helt nya erbjudanden. Från en affär som tidigare var centrerad runt produkter som skidboxar till att nu bland annat erbjuda vätskeryggsäckar. Ett annat exempel på nya affärer längre från kärnan är Saabs avknoppningar,

baserade på militärteknologi, som har skapat stora värden.

Fler företag behöver hitta och förverkliga sin dolda potential för att lyckas förbli konkurrenskraftiga.

Att hitta dold potential

Letar du i nästan vilket företag som helst så kommer du att hitta frö som kan användas för att realisera en dold potential. Ibland är den enkel att se eftersom den är redan är beskriven i exempelvis patent eller affärskoncept som kanske har blivit liggande. Ibland kräver sökandet nya perspektiv och ansträngningar.

Det avgörande steget är att inse att morgondagens affärer inte nödvändigtvis måste ha dagens affärer som utgångspunkt. Nya affärer kan vara nya både i sitt innehåll och i sin målgrupp. Den dolda potentialen för de nya affärerna kan finnas på olika ställen. Ramverket här illustrerar detta:

Ramverk – hög – låg komplexitet och intern – extern organisation

Den dolda potentialen kan ha sin grund i åtminstone två olika typer av organisatoriska sammanhang – internt i företagets verksamhet eller i gränsytan mot andra företag och organisationer. Den dolda potentialen har varierande komplexitet. Graden av komplexitet kan ses som en bedömning av hur väl den kan definieras. Låg komplexitet kan bestå av välbeskriven kunskap, så som ett enskilt patent eller processbeskrivning (låg komplexitet betyder inte enkelhet). Hög komplexitet innebär att delarna som bygger upp den dolda potentialen inte lätt låter sig beskrivas och definieras, vilket gör helheten svårgripbar.

Oslipade diamanter är de resurser som finns i en organisation och som är relativt enkla att greppa och avgränsa. Det handlar till exempel om enskilda patent som har fler användningsområden eller som är vilande. Det kan också handla om specifika kompetenser eller andra

resurser som kan tänkas ha alternativa användningsområden.

Match making är den potential som kan finnas i samarbeten med andra organisationer. Där kombinationen av resurser från olika organisationer, som enskilt inte behöver vara särskilt unika, kan leda till ett vasst erbjudande på marknaden.

Bakom kulisserna döljer sig i alla lite större organisationer många möjligheter. Det kan exempelvis handla om kombinationer av företagets interna kompetenser, data om kunders köpbe- teende och produktionskapaciteter som kan användas för nya helt nya applikationer.

Mobiliserande mission kan växa fram i gränsytan mellan en utmaning som kunder har (men inte nödvändigtvis inser) och den kraft för att lösa den som finns i kombinationen av olika aktörers resurser. Potentialen för en mobiliserande mission finns i många sammanhang, men det krävs kreativ föreställningskraft för att se den.

Att jobba igenom ramverket ger en bra bild över idéer och koncept som kan vara frön till morgondagens innovativa affärer. Nästa steg är förverkligandet. Men för att komma dit måste hindren hanteras.

Etablerade företags dilemma

Ett vanligt hinder för framgång är att försöka få en och samma organisation att både förbättra den etablerade kärnaffären och samtidigt förnya genom att skapa nya innovativa affärer. Historien är full av företag som har försökt göra allt på en gång. Till exempel har slogans som ”båda sidor nu” lanserats, utan någon närmare förståelse för vad det innebär och vad som krävs. I sådana fall är resultatet alltid att förbättring vinner – på knock-out, på walk-over, på poäng. Ett riktigt dilemma.

Tittar vi närmare på skillnaden mellan förbättring och förnyelse så ser vi två underliggande förklaringar till dessa oundvikliga villkor,

som är särskilt framträdande och därför viktiga att förstå för den som vill hantera dilemmat. De två är brist på makt att agera och ett alltför begränsat nytänkande utanför dagens affärslogik.

Den etablerade maktstrukturen avgör vem som har status, legitimitet och tillgång till resurser. Att agera för förnyelse i en struktur där makten är orienterad mot förbättring är därför i bästa fall mycket svårt och i värsta fall helt omöjligt.

Tankestrukturer definierar vad som uppfattas som rätt, möjligt och önskvärt. De skapar ett filter för hur omvärlden ses och hur möjligheter tolkas. Att tänka utanför de tankestrukturer som dominerar dagens kärnaffär är svårt för dem som är en del av den.

Nya och innovativa affärer behöver frihet för att utvecklas. Det förutsätter makt att agera och kraft att lära nytt utanför dagens makt- och tanke-system.

Skapa rätt förutsättningar

Makt att agera i relation till den etablerade organisationen skapas genom att företaget har utformat och anpassat en policy, mandat, budget och mätetal. Lärande skapas bäst genom att fritt få identifiera idéer, testa dem i liten skala och tidigt få återkoppling från kunder utan att begränsas av dagens affärsmodeller.

Hur mycket makt som och hur stor frihet som behövs för lärandet beror på hur långt från dagens kärnaffär som företaget är villigt att gå för att utforska dold potential. Ju radikalare innovationsambition desto större självständighet behövs.

Hur långt från dagens kärnaffär företag bör sikta beror på en rad faktorer. En vanlig tendens att vilja fokusera på närliggande affärer, affärsmodeller som tydligt kan dra på fördelar i kärnverksamheten. Det kan vara en relativt snabb väg till nya intäkter. Det går att exempelvis få hävstänger genom exempelvis befintliga produktions- och distributionssystem.

”En självständig organisation, med tillräcklig makt att agera och förmåga att lära nytt är avgörande för att lyckas.”



MATTIAS AXELSON
mattias.axelson@hhs.se

Mattias Axelson är doktor i företagsekonomi och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, House of Innovation. Han är också IMIT Fellow. Han arbetar för att utveckla organisationers innovationsförmåga genom forskning, utbildning och rådgivning. Mattias föreläser i många sammanhang om scenarioplanering, strategiutveckling och innovation. Han har tidigare givet ut boken Växla upp innovationskraften. Fotograf Håkan Målbäck.

Dold potential

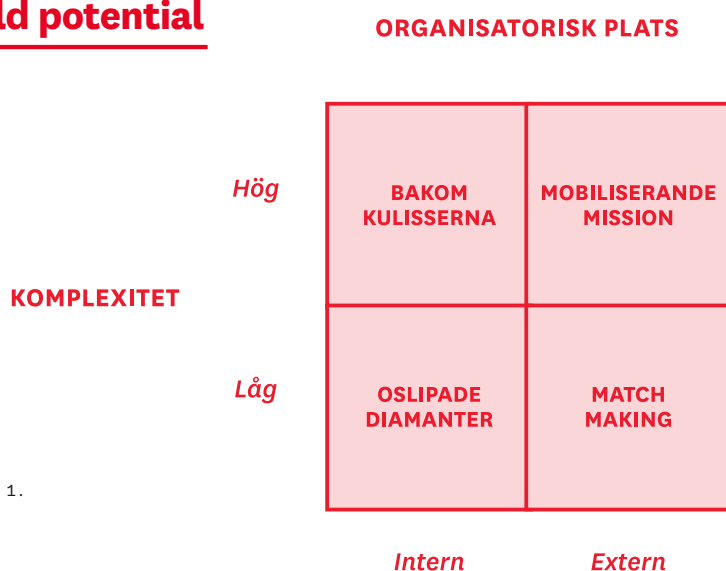


Fig. 1.

Men för andra företag är dold potential en grund för större omorientering, ett skydd mot uppkommande hot och en ny källa till lönsam tillväxt. Då finns inga från början givna begränsningar av hur långt ut från dagens affär man kan gå i skapandet av nya affärsenheter, nya samägda bolag och kanske avknoppningar.

Sätt igång

För att komma igång med att förverkliga en dold potential är det viktigt att på riktigt vilja och våga. För resan kanske inte blir lätt och kort. Det är inte säkert att ni fixar det själva. Samarbeten med andra organisationer kan bli avgörande, både som källor till kompetens och kapital. En positiv attityd till samarbete kan därför bli avgörande.

Hantering av hög osäkerhet som i fallet med att skapa nya innovativa affärer, baserat på dold potential, förutsätter experimenterande för att riskerna ska hanteras på ett acceptabelt sätt. Små kontrollerbara steg, där hypoteser om

kundvärde och affärspotential testas är nyckeln till sådan riskreducering. En självständig organisation, med tillräcklig makt att agera och förmåga att lära nytt är avgörande för att lyckas.

Det är också viktigt att inse att det behövs en kontinuerlig innovationsprocess, eftersom ett livskraftigt företag hela tiden behöver ha nya kandidater till affärer under framväxt. Förmågan att skapa nya innovativa affärer utifrån dold potential kan visa sig vara er mest värdefulla tillgång i den nya verklighet som växer fram.