

Kontinuerlig innovasjon



Stig Ørnvall, Seniorrådgiver, Trøndelag Forskning og Utvikling AS

Kronikk

Finanskrisen har vist at man ikke kan vente til roligere tider før man utvikler bedriften og dens produkter/tjenester. Mange har det siste året sett at økonomiske ressurser satt av til utvikling har forsvunnet. Derfor må man jobbe med innovasjons om en kontinuerlig prosess, og mange studier peker på at det er vi ikke særlig god på i Norge.

På Kunnskapsparken Nord-Trøndelag sin Innovasjonsdag i september var ca 200 av oss så privilegert å få høre den kjente amerikanske forskeren og forfatteren Henry Chesbrough snakke om sitt arbeid med bedrifter som har gått fra lukkede til åpne innovasjonsprosesser. Åpen innovasjon er et begrep som er i fred med å befestes seg i mange sammenhenger. Hovedbudskapet til Chesbrough er at markeder i dag er så komplisert at ingen bedrift har all den kunnskap som trengs for å skape nye produktene og tjenestene på egen hånd. En annen amerikansk innovasjonsteoretiker (Hargadon) definerer åpen innovasjon som kombinasjon av interne og eksterne ideer.

For å lykkes med åpen innovasjon hevder Chesbrough at utvikling og

fornyng av bedriftens forretningsmodell er avgjørende. Forretningsmodell er et begrep man stadig oftere blir utsatt for når man jobber med bedriftsutvikling. Mange bruker ordet på en måte som sier noe om hvordan man selger til og tar betaling fra sine kunder, eksempelvis; enhetsprising, abonnement, lisensiering etc. Men en forretningsmodell inneholder ganske mye mer. En forretningsmodell er et konseptuelt rammeverk som forteller hvordan en bedrift utvikler, leverer og skaper verdi Chesbrough sier ”en middelmådig teknologi” introdusert i et marked med en fremragende forretningsmodell alltid vil slå en fremragende teknologi introdusert i et marked med en middelmådig forretningsmodell. Innovasjon av forretningsmodeller er det innovasjonsområdet Norske bedrifter bruker minst ressurser på. Samtidig viser studier at det er utvikling av forretningsmodellen som gir det beste økonomiske resultatet.

I Norge er de aller fleste bedrifter små eller veldig små (mikrobedrifter) i et internasjonalt perspektiv. De aller fleste av disse bedriftene har ikke et bevisst forhold til sin forretningsmodell, De aller fleste driver også uten en forretningsplan. Skal man innovere i sin egen forretningsmodell er det nødvendig å forstå dagens forretningslogikk.

Kronikk

Svarer du på spørsmålene under får du tak i kjerne i forretningskonseptet ditt (Harvard business innovating across the business model):

- Hvem er våre kunder, hvilke markedssegmenter og geografiske områder leverer vi i
 - Hva er produktene og tjenestene vi ønsker å selge. Hvilken nytte og fordeler har kundene våre
 - Hvordan leverer vi våre produkter og tjenester, hvordan ser vår verdikjede ut, hvem er våre partnere/leverandører og hvordan hjelper de oss å skape verdi.
 - Hvordan tjener vi penger, hva betaler våre kunder for og hvordan er vår prismodell, hva er de største kostnadene forbundet med leveransen. På hvilken måte skaper vi verdi for våre kunder.
 - Hvordan skiller vi oss fra våre konkurrenter og opprettholder våre fortrinn. Hvordan opplever kundene forskjellene og hvilke forskjeller er viktigst. Har vi beskyttet disse fortrinnene.

Når man har taket på sin egen forretningsmodell kan du vurdere om det er behov for å utvikle den. Også her finnes noen spørsmål som gir retning. De tre første spørsmålene ser på hvordan man skaper verdi og de to siste om hvordan man får betalt. (Peer Insight The six secrets of business model exploration)

- **Kundebehov:** Hvem er våre kunder og hva er deres udekkede behov

- **Kundeopplevelser:** Hvilke kundeopplevelser ønsker vi å skape
- **Leveranse:** Hvilken leveranse gir kunden en slik opplevelse
- **Tilknytning:** Hva gjør kunden mer avhengig av oss og på den måten holder konkurrenter unna
- **Inntjeningsmodeller:** Hvordan tar du deg betalt og hvordan kan du finne nye/flere måter å få inntjening på.

De seks hemmelighetene til Peer Insight for god foretningsutvikling er:

- Forankre forretningsmodellen til alle i bedriften
- Bruk kundebehovet som et startpunkt
- Bestrid etablerte sannheter
- Finn en offensiv partner som kompletterer deg
- Utviklingsløpet er en del av forretningsmodellen
- Effekten av investering i læring overstiger alle andre typer investeringer (learn before you earn)

Å arbeide med egen forretningsmodell er ikke lett. Derfor er det også lite innovasjon innenfor bedriftenes forretningsmodeller. Men som med alt som er vanskelig blir man flinkere og tryggere på det ved å trene. Bruk kontrollspørsmålene over, er jeg sikker på at du finner interessante elementer man kan ta tak i med sin egen virksomhet. Etter hvert blir disse opplevelsene så gode at man jobber med disse spørsmålene jevnlig, og da har man kommet veldig langt i forhold til de fleste når det gjelder kontinuerlig innovasjon.

Kronikken sto på trykk i Trønder-Avisa den 5. oktober 2009