

TEMA: STRATEGI

# VERDENS MEST INNOVATIVE VIRKSOMHEDER DE SENESTE

# 10 ÅR

*- og hvad du kan lære af dem*

Denne artikel skal inspirere dig igennem korte fortællinger fra nogle af de mest innovative virksomheder gennem de seneste 10 år. Traditionelle innovationskåringer af virksomheder vil tage hensyn til 7-10 års finansiel data, før man foretager kåringerne. Her er virksomhederne derimod udvalgt ud fra to hovedkriterier:

*Med andre ord er disse virksomheder udvalgt efter deres evne til at forme fremtiden, drømme, udfordre det eksisterende og stimulere vores hjerne til at tænke i helt nye baner – og så selvsagt også deres evne til at tjene penge. I disse år er det ikke den største fisk, der spiser de små, men derimod den hurtigste fisk, der spiser de langsomme fisk.*

Først og fremmest er de fleste af verdens mest innovative virksomheder lige nu biotekselskaber og it-selskaber, og for det andet er de stort set alle stiftet af unge under 35-40 år, og endeligt har

de stort set ingen assets (ejendomme, maskiner, mange faste omkostninger eller mange fastansatte medarbejdere og lignende, som banken vil kunne tage pant i). Fællesnævneren for dem alle er, at de er vildt gode til at innovere, tjene penge (direkte eller indirekte), gode til at skalere og enormt dygtige til at bygge en fanskare, der er villig til at gå igennem ild og vand for dem. Samtidig er de fokuserede, og så de har et globalt udsyn og globale visioner. Endvidere er verdens mest innovative virksomheder ofte udtryk for et positivt alternativ til allerede eksisterende udfordringer – og ofte

med et CSR/klimaperspektiv i værdigrundlaget. Med andre ord er der tale om virksomheder, der har et stærkt 'why' eller 'purpose', som nogen vil vælge at kalde det. Du er som læser af TID & tendenser næppe i tvivl om, at innovation i dag er den vigtigste driver for vækst. 79 procent af ledere, forespurgt af magasinet Forbes i 2015, udtaler, at radikal innovation er deres top 3-prioritet. 50 procent af selvsamme svarer, at teknologiske platforme vil have den største innovative indflydelse på deres industri over de næste år. Hvordan håndterer, stimulerer og dyrker I som virksomhed innovation?



**HVIS INGEN VIL  
HAVE DIT PRODUKT  
OG IKKE ER VILLIGE  
TIL AT OMTALE DIT  
PRODUKT PÅ NETTET,  
VIL DIN VIRKSOMHED  
IKKE OVERLEVE.  
DU LEVER AF OMTALE  
– AF LOYALITET.**

Ofte bliver man tvunget til at innovere, fordi der kommer nogen udefra, som tvinger en til at tænke nyt. Tag eksempelvis den danske platform Comparo, som betød, at CEO for Tryg, Morten Hubbe, måtte ud og ændre priser på blandt andet Trygs bilforsikringer. Platforme som Comparo eller for den sags skyld Mybanker indbyder til transparenthed og dermed øget konkurrence.

Konkurrencen kommer derfor ofte ikke direkte fra andre konkurrenter, men fra platforme/fællesskaber, der som her kan sammenligne priser på kryds og tværs eller koble folk sammen, som gør dem til et stort fællesskab, der kan presse priser eller opnå andre stordriftsfordele. Bankernes største konkurrenter lige nu er jo heller ikke andre banker, men derimod virksomheder fra 'Non banking'-industrien som eksempelvis danske Lendino, Capital Aid, Zopa og Lending Club blot for at nævne nogle.

#### **Udbrændte forretningsmodeller**

I gamle dage lærte vi, at PLC-kurven (Product Life Cycle) for produkter gik fra fase til fase, hvor vækst og modning var lønsomme faser, der kunne vare ved i årevis. I dag er den kurve stejlere og kortere end nogensinde.

Og tag eksempelvis den fortærskede Boston Matrice, hvor din markedsandel og markedsvekst blev opgjort i faser som spørgsmålstegn, stjerne, hund og måske en malke-

ko, hvis du var heldig. I dag går succesfulde produkter direkte fra spørgsmålstegn til stjerne og bliver sjældent en såkaldt malkeko. Et bestemt produkt kan en måned koste dig en betydelig sum penge, men allerede måneden efter være noget, der bliver smidt i nakken af dig i det nærmeste supermarked. Og hvor det tidligere var kam-pagner, der drev salget, er det nu magtfulde bloggere, der dømmer dit produkt inde eller ude. Bloggere vurderes til lige nu at være verdens mest magtfulde mennesker og overgår derved politikere og erhvervsfolk.

Verdens mest innovative virksomheder er sjovt nok primært it-virksomheder, stiftet af unge (faktisk mest jøder eller børn af immigranter – hvilket i sig selv er tankevækkende), men det behøver jo ikke afholde dig fra at læse artiklen til ende, fordi du kan, som du ved, lære mest af andre industrier. Du udvikler jo intet ved at holde øjnene på bolden, følge reglerne og bruge tid og ressourcer på at lave benchmarking. Du må ændre reglerne i din industri og forstå, at innovation ofte opstår, når du mindst venter det.

Spørgsmålet er, om du har et marked? Hvis ingen vil have dit produkt og ikke er villige til at omtale dit produkt på nettet, vil din virksomhed ikke overleve. Du lever af omtale – af loyalitet. Men hvorfor er det så, at de færreste danske virksomheder har en loyalitetsstrategi? »

### Sådan skaber du et marked

Du skal vide, om det, du går med i tankerne, er noget, der irriterer andre end bare dig selv. Er der nok mennesker, der har brug for det, du vil sælge? Hvis der er mange i samme situation som dig, har du et marked. Det er ofte umuligt eller meget dyrt at skabe et marked. Du kender sikkert den der ordleg, der går som følgende:

“Du tager til en landsby et sted i USA, og indianerne har ingen sko på – enten er det fordi, der intet marked er for sko, eller også ser du et marked for sko, nu hvor de ingen har (antager de gerne vil gå med sko).“ Hvad ser du?

Sandheden er, at meget få virksomheder skaber et marked. Som oftest udnytter de 'bare' huller med enestående 'nye' løsninger eller metoder. Dit produkt skal kunne modstå modeluner, så du ikke kun er en døgnflue. Hvis du er en døgnflue, så sørg for at være en meget dyr en af slagsen eller sørg for at kunne få langet millioner af styks over disken på meget kort tid.

Der er en øget vækst i virksomheder, hvis produkter er meget simple at anvende (kaffemaskiner med kun en knap). Produkter som kunden kan bruge på egen hånd og derved gøre sit eget liv lettere (DIY graviditets- og allergitests og simple

plug & play-løsninger). Succesfulde virksomheder er mestre i at skabe såkaldte 'short cuts' (så det bliver billigere eller lettere at købe, bruge og dele). De udfordrer nuværende industriregler og normer, de reducerer kompleksitet, de kombinerer forskellige innovationer til en løsning, de er mestre i at få en meget høj pris for deres varer eller dygtige til at cutte op til 90 procent af prisen. De gør det modsatte, det umulige vil nogen sige, og de skaber nye forretningsmodeller eller nye kombinationer (hybrid bil, smart boards, 'dual view' på din pc, mixed krydderier etc.) eller kombinerer gammelt med nyt.

Hvor man før i tiden havde ret god tid til at spotte nye teknologier, der opstod som alternativ til ens produkt, foregår den proces i dag lynhurtigt, og de færreste når at tilpasse sig. Derfor er den gennemsnitlige levetid for en virksomhed i dag heller ikke længere 42 år, men derimod syv år. Nogle gange skal man bare starte med at tage noget bort fra sit produkt. Gør eksempelvis ligesom Dyson støvsugere, som har fjernet posen, eller Apple iPod som fjernede displayet (vist nok stærkt inspireret af B&O) eller de såkaldte vandfrie toiletter. Det handler ikke altid om mere, men nogle gange om mindre.

## De mest innovative virksomheder fordelt på industrier:

### *Deleøkonomi:*

Bla Bla Car, som handler om at få et tomt bilsæde lejet ud, når nu du alligevel er ude at køre, eller at du kan få mulighed for at køre med en anden. Zip Car har billeje på time/dagsbasis og har med sin fleksibilitet virkelig givet et gammeldags billeje-marked 'kam til håret'.

Man finder også danske versioner/kopier af disse ideer, eksempelvis Go More. Det er i øvrigt værd at bemærke, at andelen af danskere, der benytter sig af såkaldt deleøkonomi, er tredoblet det seneste år. Man bør også holde øje med Share Desk og We Work, som p.t. har en værdiansættelse på over ti mia. dollars. De tilbyder, at folk kan udleje/leje en arbejdsplads/et skrivebord. Vi har endnu ikke en dansk version af denne, men der findes flere og flere iværksætter- og delekontorer. Det er blevet trendy at bruge pop up-kontorer eller som minimum at dele med andre.

**SANDHEDEN ER, AT MEGET FÅ VIRKSOMHEDER SKABER ET  
MARKED. SOM OFTEST UDNYTTER DE 'BARE' HULLER MED  
ENESTÅENDE 'NYE' LØSNINGER ELLER METODER.**

### ***Shortcutting:***

Airbnb er ikke, som mange gerne vil have det til at lyde som om, en 'deleøkonomi-opfindelse' – de har bare skåret mellemændene væk. Flere og flere danskere har taget Airbnb til sig, og det er noget, der har rystet markedet. I dag er Airbnb mere værd end hotelkæden Marriot International Inc. – og det sig værende uden at have nogle nævneværdige omkostninger. 500.000 overnatninger var der via Airbnb i Danmark i 2014 (en samlet andel af det danske marked på godt to procent.). Danske hoteller havde dog til sammenligning 45 mio. overnatninger. Der er p.t. et konkret udbud på over 10.000 boliger/værelser i Danmark. Intet står i vejen for, at de udvider med endnu flere vilde ting, man kan dele. For de har opnået så stærkt et brand med så mange loyale brugere, at kun fantasien sætter grænser for, hvor det kan føre hen til. Ingen

kunne forudse, at så mange mennesker ville være villige til at lade fremmede bo i deres hjem. Men via smarte ratings og profiler føler såvel lejer som udlejer sig sikre. Man forventer, at deres omsætning i 2020 vil være ti milliarder dollars.

### ***(Big) Data:***

Facebook behøver vel næppe en forklaring. De lever af al den data, vi mere eller mindre tankeløst fodrer deres platform med. Men det er tankevækkende, at de nu er mere end 245 milliarder dollars værd. Til sammenligning er Maersk 338 milliarder kroner værd. Twitter er noget, folk bliver afhængige af. De er ikke så gode til at tjene penge, men de har med deres små korte nyheder, leveret af private og professionelle døgnet rundt fra hele verden, skabt en helt ny måde at kommunikere på, som i den grad påvirker vores måde at kommunikere med hinanden på 'kort

og konkret', 'online' og 'real time'. En dansk virksomhed, som virkelig har taget det til sig, er Skat med deres twitterkonto @skattefar.

### ***Peer to peer:***

Uber er virkelig noget, der kan skille vandende. I udlandet har man for alvor taget taxatjenesten Uber til sig, men i Danmark forekommer det mest i København via en app, hvorfra du kan bestille en privatchauffør, der henter dig og kører dig derhen, du vil. Vil man bestille en køretur, skal man ikke omkring et bestillingskontor, men tager kontakt direkte til chaufførerne. Uber ejer således ikke selv biler, men samarbejder med enkeltpersoner, der har bil. Uber siges at være 70 milliarder dollars værd, og det er ret vildt, når nu man tænker over, at de blev etableret i 2009. Det du skal overveje er, hvad kan du lære af Uber? I København har de i hvert

»



fald inspireret flere taxaer til at have vand til kunderne, opladere til kunders telefoner, bolsjer og pæne rene biler (som du vil finde i alle Uber-biler rundt om i verden).

### **Low cost:**

Ryanair er luftens svar på Aldi. Det er et luftfartselskab, vi elsker at hade, men alligevel flyver med. Ryanair har skabt en banebrydende low-cost forretningsmodel og har derved sat en flyselskabsrevolution i gang. Selv om vi ikke er glade for dem i Danmark, så er der meget, man kan lære af dem. De har gjort det at flyve så billigt, at alle har råd til det. De er lige nu værdisat til at være mere end 11,5 milliarder euro værd. Til sammenligning er markedsværdien af vores allesammens kære SAS historisk lav; kun godt to milliarder kroner værd, og aktionærerne har tabt næsten alle deres penge.

### **Community building:**

Apple – er du en PC- eller en Mac-person? Så groft kan man i dag opdele mennesker, for man er ofte det ene eller det andet. Og det er måske deres hemmelighed. De har skabt sig en bølge af ultraloyale kunder, og deres design og brugerfunktionalitet er så enkel, at selv børn kan betjene deres produkter. Faktisk er børn og unge en stor målgruppe for dem. Apple Inc. designer og fremstiller mobiltelefoner, computere, media- og tv-produkter, musikafspillere og sælger massevis af software. De er lige nu mere end 741 milliarder dollars værd. Vi kan jo sammenligne dem lidt med B&O, som er cirka tre milliarder kroner værd.

### **Storytelling:**

Vi køber med vores følelser, og det har Ben & Jerrys virkelig lært os. Derfor får de pladsen som den mest innovative virksomhed de seneste 10 år i kategorien storytelling.

De har gennem årene været vildt dygtige til at fortælle historien om dem selv; nemlig to fyre, som i 1978 startede deres virksomhed fra en istandsat benzintank i Burlington. De startede faktisk med at stemme dørklokker i deres hjemby og sælge aktier til naboer. Det kunne SAS eller B&O måske lære noget af, så det blev en slags 'folkeaktie'.

### **DIY:**

Ikea må ikke glemmes. Med et enkelt design, lave priser, ensrettet kultur og høj genkendelighed går det svenske møbelfirma Ikea sin sejrsgang verden over. Ikeas møbler er kendetegnet ved, at køberen selv skal samle dem – noget som Ikea introducerede tilbage i 1956, hvor de første saml-selv-møbler kom på markedet. Dengang fandtes dette koncept stort set ikke, så man lærte simpelthen kunderne, at de kunne samle møblerne selv. Dermed kunne der spares penge og selvsagt lagerplads. Ideen med at sælge møblerne som samlesæt har bredt sig til mange andre møbelkæder og sågar nu også til køkkener. Ikeas virksomhedsidé er at tilbyde et bredt udvalg af møbler til så overkommelige priser, at så mange mennesker som muligt kan være med – noget som Ikea selv betegner som 'demokratisk design'. Nu breder den svenske møbelgigant dette koncept ud til andre industrier, eksempelvis har de oprettet deres egen bank og pusler endvidere med andre spændende DIY-koncepter. ■

