

IBAM: Budget til innovation og virksomhedsudvikling



RESUMÉ

For at din virksomhed skal opnå betydelig vækst, er det vigtigt, at du forstår hvor den kommer fra. I denne artikel koger vi det ned til seks simple kategorier: nye processer, nye oplevelser, nye funktioner, nye kunder, nye tilbud og nye modeller. Du skal gøre det klart for dig selv, hvilke parametre du ønsker at investere i, og hvorfor. Dine begrænsede ressourcer bør allokere til de områder, der med størst sandsynlighed vil være profitable og bære mindst mulig risici. I forlængelse af det fremlægger vi IBAM modellen (Innovation Budget Allocation Model), der illustrerer, hvordan du generelt set kan budgettere dine innovationstiltag bedst muligt.

Innovation er ofte forbundet med banebrydende opfindelser eller virksomheder, der ændrer behov og dagligdagen for forbrugerne – det, der med et fagterm bliver kaldt for radikal innovation

Innovation er dog et meget mere nuanceret begreb end som så. Alle sunde virksomheder uanset størrelse bør bestræbe sig på at være innovative i deres forretningsgange og markedstiltag for kontinuerligt at opnå profitabilitet og vækst. Imidlertid viser en omfattende undersøgelse fra konsulentvirksomheden Maddock Douglas, at mens 80 % af alle direktører anerkender, at innovation er nøglen til succes, så indrømmer mere end halvdelen, at de ikke dedikerer nok ressourcer til området¹.

Derfor går vi i denne artikel først i dybden med at kigge på, hvordan du som virksomhedsejer kan være innovativ, og derefter hvor meget tid og penge du bør allokere til de forskellige initiativer.

Seks måder innovation kan implementeres i virksomheden

Virksomhedsudvikling bliver ofte gjort mere komplekst og uoverskueligt, end det behøves at være, så for at konkretisere innovation, koger vi det ned til seks væsentlige områder,

hvorpå du og din virksomhed internt kan se på muligheder for fornyelse.

› **Nye processer** – Højere marginer på samme produkter med samme marked.

Her er der ikke tale om, at du skal hæve priserne. Tværtimod kan du ved at kigge dine processer efter i sømmene ofte finde måder at skære ned på omkostningerne. Det kan være i forbindelse med levering og produktion eller i andre dele af værdikæden, bl.a. gennem automatisering, effektivisering og outsourcing.

› **Nye oplevelser** – Sælg flere af samme produkter til det samme marked

Øg din markedsandel og hold på dine kunder ved at give dem en bedre oplevelse af at handle hos dig. Det kan for eksempel være en flottere webshop eller en bedre butiksoplevelse. Apple havde stor succes, da de introducerede Apple Store, som inspirerede kundeloyalitet og forstærkede deres brand, uden at det var tiltænkt et nyt marked eller ændrede på det produkt som forbrugerne gik hjem med. Ibid.

› **Nye funktioner** – Sælg forbedrede versioner af eksisterende produkter til samme marked.

Ved at tilføje forbedringer til dine eksisterende produkter, så har kunderne incitament for at købe et nyt produkt før endt levetid på deres gamle produkt. Det ses specielt hos mobiludbydere, hvornyemodellermedbedrekameraer, mere lagerplads m.m. giver kunderne lyst til at købe mere og oftere.

› **Nye kunder**- Sælg samme produkter til nye markeder.

Det kan være til et nyt marked med behov, der ikke ligger langt fra dit kernemarked, eller til markeder hvor dine produkter tilfredsstiller et helt andet behov. For eksempel begyndte Apple i sin tid at se mod mainstream markedet frem for blot at markedsføre sig til Tech-nørder og designer nichen. Funktionerne ved iPhone blev ikke ændret, men de kunne bruges af almindelige mennesker af andre årsager, end hvad de oprindelige forbrugere ville bruge dem til.

› **Nye tilbud** – Sælg nye produkter

Lav nye produkter, der enten dækker nye behov hos dit nuværende marked, eller invester i en helt ny kategori. Apple

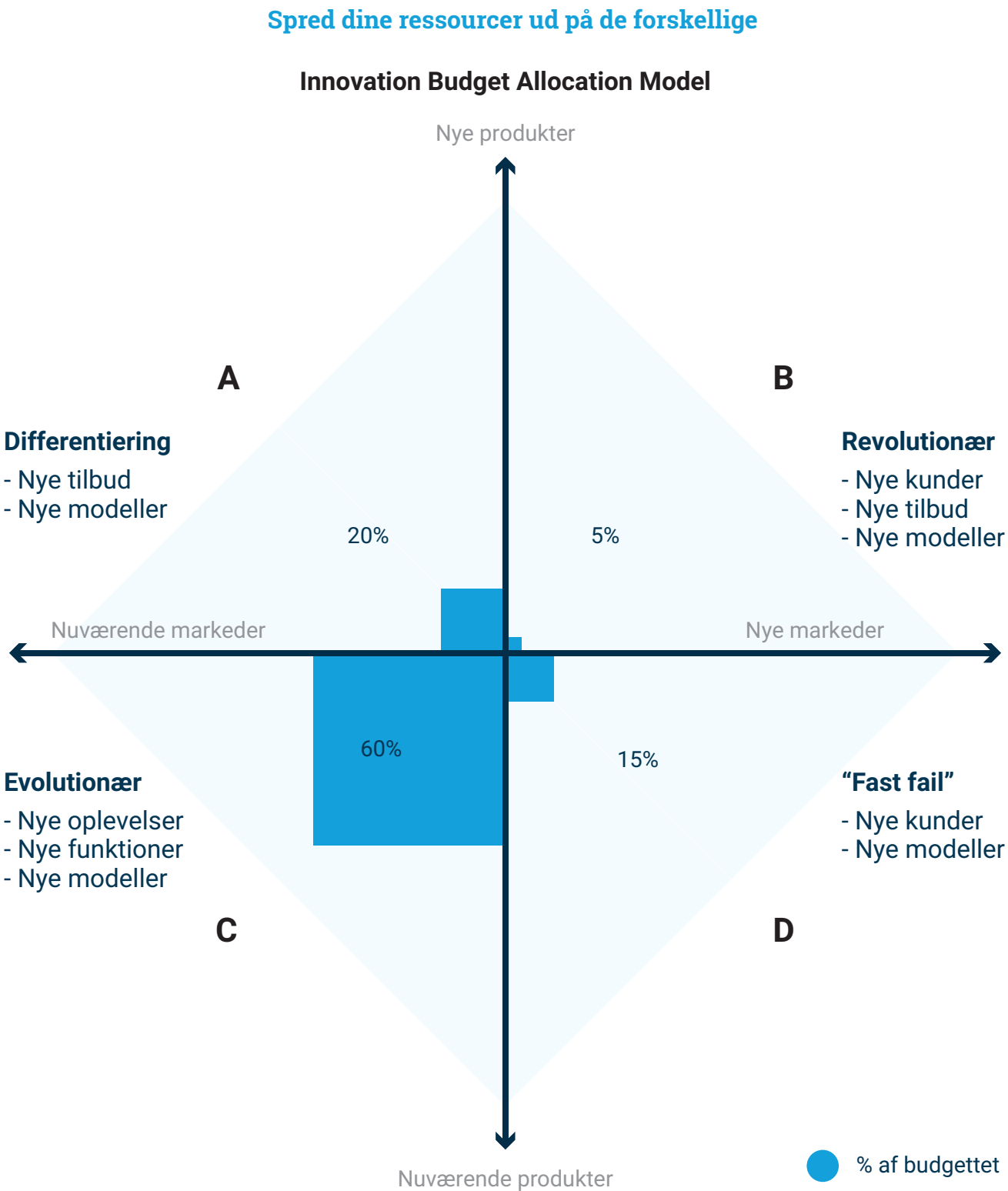
er igen et udmærket eksempel at bruge med opfindelser som iPod eller iPad. Dermed ikke sagt, at du behøver at opfinde et nyt produkt, men idéen bag denne type innovation er, at du inkluderer en ny løsning i din produktportefølje.

› **Nye modeller** – Sælg samme produkter på en ny måde

Det handler om at nytænke, hvordan du sælger dine produkter til dit marked. Det kan være alt fra at indføre abonnement-sordninger til nye distributionskanaler til rabatklippekort.

Vækst din virksomhed med viden

De valg du tager for at opnå vækst i din virksomhed, skal være taget bevidst – ikke tilfældigt. Din virksomhed har formentlig begrænsede midler at afsætte til innovation, og derfor handler det om at finde den rette balance mellem forventet afkast og påtaget risiko, nøjagtig som med en hver anden type investering. I den forbindelse foreslår vi en bud-getteringsmodel til innovation (IBAM), som er inspireret af det førnævnte amerikanske konsulentbureau, Maddock Douglas.



Kilde: Harvard Business Review

Ovenstående model viser forholdet mellem de førnævnte måder, din virksomhed kan vækste på gennem innovation. Modellen sætter innovationstiltagene i kasser med en tilhørende procentvis budget allokering. Bemærk at der ikke bliversat kapitaltil sidetil ”nye processer”, fordi det specifikke punkt handler mindre om investering og mere om at skære ned på omkostninger. Det skaber heller ikke direkte værdi i markedet, og Maddock Douglas argumenterer af den årsag for, at det ikke er relevant at medtage som del af din innovationsstrategi. De fire kasser i modellen består derfor hver især af en kombination af de øvrige fem innovationstiltag.

A: Differentiering

Differentiering handler om, at du før konkurrenterne udvikler nye produkter som du ved, at dit marked gerne vil have, men hvor du ikke er helt sikker på, hvordan de skal leveres. Differentieringsstrategien bærer en væsentlig risiko for tab, men det kan også bane vejen for mærkbar succes, hvis du opnår first-mover-advantage. På grund af den relativt høje risiko bør du ikke dedikere den væsentligste del af dit innovationsbudget til det, vi her definerer som ”differentiering”, men du må heller ikke ignorere risikoen for, at dine konkurrenter får fodfæste i fremtidens marked.

B: Revolutionær innovation

Endnu større risiko end nye produkter til det nuværende marked bæres ved investering i nye produkter til nye markeder. Sandsynligheden for gennemslagskraft ved revolutionære innovationstiltag er minimal, men det er gennem disse type investeringer, at de største firmaer som Apple, Uber og Amazon blev skabt og stadig udvikler sig. Derfor skal denne strategi ikke gå helt i glemmebogen, dog bør det som oftest være den mindste post i innovationsbudgettet.

C: Evolutionær innovation

Den nemmeste og sikreste tilgang til innovation ligger i kvadrant C, som er den evolutionære strategi. Du skal sikre dig, at din nuværende produkter eller services forbliver relevante for dit nuværende marked gennem inkrementelle forbedringer, som for eksempel ved at introducere opgraderede funktioner eller nye oplevelser i købsprocessen. Fordi det drejer sig om dine eksisterende kompetencer, er de forbundne risici mindre, og sandsynligheden for en positiv ROI større – derfor skal du allokere flest ressourcer til disse aktiviteter.

D: Fast fail

En mere eksperimentel del af innovationsstrategien ligger i at teste nye markeder med det, du allerede leverer. Uden at ændre noget ved dit produkt kan du satse på mange nye segmenter, se hvilke du formår at få fodfæste på, og så hurtigt trække dig ud af de investeringer, der ikke giver pote. Deraf kommer navnet ”fast fail”.

Virksomhedsudvikling kræver omtanke

Der findes, som artiklen har skitseret, mange måder at opnå vækst og mange måder, du kan nytænke din virksomhed på, men det vigtigste du skal tage med herfra, er, at du altid bør lave en plan og et budget for din innovation, fremfor blot at lave satse på tilfældig virksomhedsudvikling. Derudover kan sparring omkring din etanker, f.eks. gennem dit netværk være

en god idé. Der kan nemt være en vinkel eller detalje, som du måske ikke har tænkt på eller har tillagt for meget eller for lidt betydning.

Kilder:

<https://hbr.org/2018/06/the-6-ways-to-grow-a-company>