



– Vi må ha samme forhold til innovasjon som til en "date", sa professor David Robertson fra MIT. – Vi må ta kunden på alvor, og forstå at nyskaping er som å "date" kunden, først da får vi oppmerksomhet!

Smart Energy Network

Det første medlemsmøtet i Smart Energy Network (SEN) ble avholdt tirsdag 21. november på Sentralen, Oslo. Temaet for samlingen var innovasjon.

– Vår ambisjon er å inspirere til forandring, sa Ragnvald Nærø, leder av SEN. – Vi lever i en tid med store utfordringen, der gamle forretningsmodeller ikke er like inntektsbringende som de var. Vi lever i en tid med store krav til digitalisering, til omstilling, der vi opplever konkurranse fra uventet hold og med spillere som tenker annerledes. Ja, vi lever i en tid da vi alle, mer enn noen gang, er nødt til å sjekke av hvor stødig vi står i eksisterende virksomhet. Vi må alle stille oss spørsmålet: Er det noe vi kan gjøre bedre, er det nye strategiske valg som bør tas. Og ikke minst – når er riktig tidspunkt for handling

Nyskaping er vanskelig, særlig nyskaping som samtidig er lønnsom. Dette var gjennomgangstema for innlederne, og diskusjonen mellom deltakerne på nettverksmøtet.

Daniel Ras-Vidal om tilnærming til innovasjon i etablerte selskaper

Daniel Ras-Vidal, daglig leder i Foreningen for innovasjonsselskaper (FIN)/Abelia, fremmet at etablerte selskaper burde bruke samarbeidspartnere og oppkjøp til å holde seg konkurransedyktige dersom de ikke klarer å utkonkurrere nye aktører. Eksempler inkluderer BKKs investering i Tibber og Agder Energis investering i Otovo. I transportsektoren har flere store aktører nylig inngått partnerskap for å møte trusselen fra nye aktører med innovative løsninger som autonom kjøring osv.

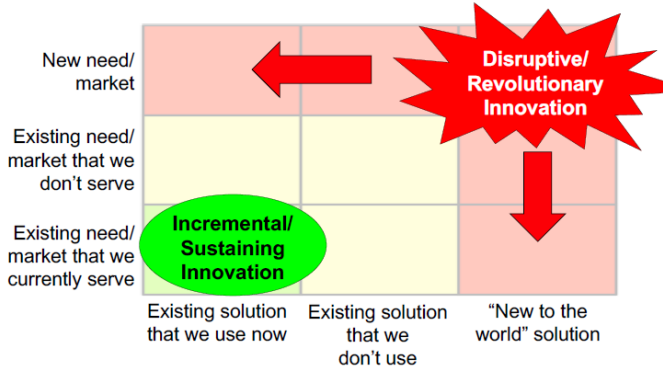
Mens store selskaper opererer en kjent forretningsmodell, leter oppstartsselskaper etter nye forretningsmodeller. Store selskaper har to utfordringer knyttet til innovasjon. Den ene er utfordringen knyttet til å skille forbigående trender fra betydningsfulle veksttrender og teknologiskift. Store selskaper burde utvikle iterasjonsferdigheter og få svart belte i eksperimentering for å styrke innovasjonstiltakene sine. Den andre utfordringen er knyttet til at etablerte selskaper vanligvis overanalyserer fremvoksende vekstområder uten å handle tidsnok. Daniel fremmet akseleratorprogrammer og såkalt Corporate Venturing som løsninger på denne utfordringen under forutsetningen av at man kun burde gjennomføre slike tiltak dersom man virkelig står bak dem. Ettersom det er vanskelig å lykkes med slike programmer og at få blir lønnsomme, må man ha en klar strategi for hva man ønsker å oppnå.

Professor David Robertson om å innovere rundt boksen

I sin innledning «The Lego Innovation System: How little ideas can make a big difference», brukte MIT-professoren David Robertson Lego som case for å vise hvordan bedrifter kan tenke nytt rundt innovasjon. David, som har studert LEGOs tilnærming til innovasjon i en årrekke, trakk paralleller mellom utfordringene energisektoren står overfor i dag, og problemene LEGO har stått overfor tidligere. Han fremhev LEGOs innovasjonstilnærming som er basert på å «date» kunden og innovere rundt boksen.

David Robertson definerte innovasjon som en ny kombinasjon av et behov og en løsning som skaper verdi. Per definisjon trenger innovasjoner verken å være patenterbare eller lønnsomme, og de kan være både inkrementelle og revolusjonerende.

The different types of innovation

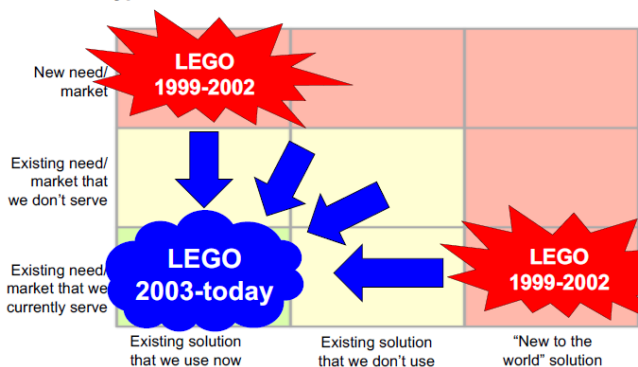


Kilde: Igor Ansoff, «Strategies for Diversification,» Harvard Business Review.

LEGO-historien

Siden selskapet ble etablert i 1932, har LEGO både lyktes og mislykkes med innovasjon. Fra 1978 til 1993 hadde LEGO en periode med sterk inntektsvekst (14 prosent per år i snitt) som hovedsakelig var drevet av fire innovasjoner: DUPLO, ny teknikk, minifigurer og fantasiset. Deretter stagnerte veksten som følge av at LEGO ikke holdt tritt med bransjeendringene. LEGOs diagnose av problemet var da at dersom alt de tilbød var en «boks», så ville produktet bare være en hvilken som helst handelsvare. Som følge av feildiagnosen svarte LEGO med å innovere for langt vekk fra kjerneproduktet slik at kundene ikke lenger gjenkjente LEGO. Under «the disease of more» lanserte LEGO produkt etter produkt uten at salget økte, mens lønnsomheten falt betraktelig.

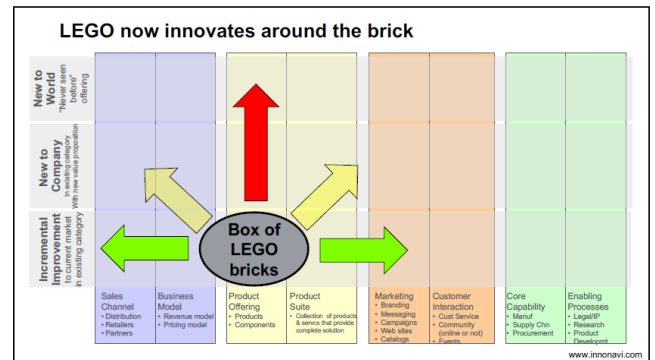
The different types of innovation



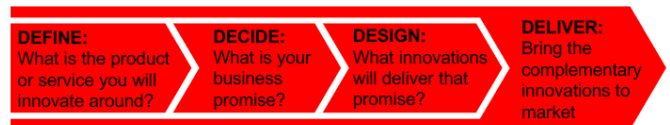
Dette illustrerer at hvordan et selskap diagnostiserer problemet, er avgjørende for hvilke løsninger man finner. Til tross for at LEGO nesten gikk konkurs, hadde leketøysgiganten imidlertid ett suksessfullt produkt, Bionicle, som berget selskapet i denne perioden. Bionicle lærte LEGO at det var viktig å støtte lekeopplevelsen med en rik bakgrunnshistorie og at andre produkter, som filmer og PC-spill, kunne komplementere kjerneproduktet, fremfor å erstatte det. Ved å skape komplementære innovasjoner på tvers av hele forretningsmodellen, fikk dermed LEGO endelig økt lønnsomheten og salgene.

LEGOs tilnærming til innovasjon

LEGO laget sin egen versjon av Business Model Canvas (Osterwalder-modellen) og kombinerte den med innovasjonsdimensjoner. LEGOs nye tilnærming til innovasjon var basert på å «date» kunden, fremfor å slåss mot konkurrentene. Ved å forstå kunden og å bygge en nærrere kunderelasjon, endres både måten man ser på innovasjon, og hvor man leter etter det. I stedet for å innovere utenfor boksen eller innenfor boksen, er LEGOs tilnærming basert på å innovere rundt boksen.



I LEGOs innovasjonstilnærming er det første steget i prosessen å definere hvilket produkt eller tjeneste selskapet skal innovere rundt. Deretter må selskapene bestemme seg for verdiforslag for ulike segmenter. I LEGOs tilfelle var verdiforslaget å selge en lekeopplevelse av høy kvalitet. Videre må selskapene tenke på hvordan man kan designe innovasjoner som kan møte verdiforslaget. Det siste steget i prosessen er å levere komplementære produktinnovasjoner til markedet.



David Robertson illustrerte videre hvordan LEGOs tilnærming kan anvendes på andre selskaper. Eksempelvis slet Gatorade, i likhet med LEGO, med «The disease of more» i en periode hvor Gatorade lanserte den ene smaken etter den andre uten at salget av sportsdrikken vokste. Da Gatorade gikk tilbake til å studere sin kjernekunde, profesjonelle atleter, kom selskapet opp med komplementære produkter som støttet atletene både før og etter selve sportsprestasjonen. De skapte en enklere produktportefølje, og lønnsomheten skjøt fart.

Ole Petter Novsett om innovasjonen «Sensing as a service»

Ole Petter Novsett, nordisk salgsdirektør i Disruptive Technologies, innledet om «Smart Energy and the Internet of Things – A New Competitive advantage?» Ole Petter illustrerte mulige forretningspotensial for tingenes internett (IoT), som strekker seg langt forbi smarte hjem som tingenes internett gjerne

forbindes med. Disruptive Technologies har lansert verdens minste sammenkoblede sensor. I dag har selskapet tre typer sensorer: Object sensor, Temperature Sensor og Touch Sensor. Sensorene kan krypteres som gjør det mulig å lagre dataen på serveren til Disruptive Technologies uten at det går på bekostning av datasikkerhet og personvern. Hvis sensorene settes ut i en trafo, gjør det dermed ikke noe om dataen lagres på serveren fordi dataen er kryptert. Ole Petter poengterte at selv om teknologien er patentert, vil det å skape et økosystem rundt sensorene være nøkkelen til å gjøre forretningsmodellen vanskelig å kopiere. Produktet er tiltenkt å lanseres på markedet som en tjeneste, «Sensing as a service», hvor kunden betaler omtrent 1 USD i

måneden per sensor. Både sensorene til Disruptive Technologies og leketøysuniverset rundt LEGOs Bionicle illustrerer hvordan det å skape et økosystem rundt et produkt kan styrke kundens tilhørighet til produktet og øke barrierene for konkurrenter på markedet.

Det neste medlemsmøtet til Smart Energy Network vil avholdes 7. februar 2018 med temaet «Disruption – and your strategy is?» For presentasjonene og mer informasjon om dette nettverksmøtet, se: <https://www.smartenergynetwork.org>