

Strategi:

Fleksibilitet vs drepende stillstand

Fleksibilitet er nøkkelen til å lykkes med innovasjon i det digitale landskapet. Hva er det Spotify og Hilti gjør riktig?

Av Carlos Cordon
redaksjonen@ukeavisen.no



Fire av de fem største selskaper basert på markedsverdi (Microsoft, Apple, Alphabet og Amazon), har en fleksibel forretningsstrategi.

Det gjør dem i stand til å levere en jevn strøm innovasjoner og nye løsninger/produkter.

Hva handler fleksibilitet om, egentlig?

Fleksibilitet består av et sett prinsipper, samt de metodene og systematiske strukturene som gjør det mulig å implementere prinsippene i praksis. De mest grunnleggende prinsippene tilser at man må:

Arbeide gjentakende og med tanke på å sikre vekst. Fokuset bør utelukkende rettes mot tilpasning og endring i takt med kundenes behov, mot markedsreguleringer og mot konkurrenter. Bygge konseptuelle og konkrete prototyper tidlig og jevnlig. Test disse ut på kunder og leverandører. Gi selvorganisierende prosjektgrupper fullmakt til å fatte beslutninger uten styrende komiteer. De må oppmuntres og støttes til å levere produktforbedringer på jevnlig basis.

Fleksible prosjektgrupper består av fem til åtte personer. Siden de befinner seg i et grenseområde mellom ledelsen og kundene, lager «produkteierne» en oversikt over tilbakemeldinger, behov og ønsker for de innovasjonene gruppen jobber med. Prosjektgruppen har ingen prosjektleder i en klassisk lederrolle. I stedet bidrar en «coach» med å implementere de fleksible prinsippene i det praktiske arbeidet, slik at de lettere lykkes med å oppnå målene.

Hver prosjektgruppe utvikler nye tjenester, produkter eller produkttillegg i løpet av et intensivt «kappløp» på to til fire uker. Det første de gjør er å konvertere den prioriterte oversikten over tilbakemeldinger, behov og ønsker for produktene, til veldefinerte små oppgaver. Gjennom hele prosessen har de korte og resultatorienterte møter jevnlig. Hver dag kartlegges fullførte oppgaver, nøkkelinformasjon deles og arbeidsmengden balanseres. Coachen sørger hele tiden for at de ikke utsettes for vilkårlige



avbrytelser fra «kontoret» og ledelsen.

Resultatet av hvert intensive kappløp er et potensielt salgbar produkttillegg som brukere kan teste. Produkteieren, ledelsen og kundene deler deretter sine tilbakemeldinger i en uformell setting. Prosjektgruppen kan således bruke tilbakemeldingene til å forbedre produktet eller tjenesten. Og til slutt, i retrospektiv, kartlegger de hvordan effektiviteten og produktiviteten kan økes i neste intensive kappløp.

Endringer er muligheter

Virksomheter som følger kontrollerte prosjektprosesser, med fastsatte strategier for overgangen mellom prosjektets ulike faser, kan oppleve å ta irrasjonelle avgjørelser basert på penger de allerede har brukt. Det fører til at virksomheter holder seg slavisk til planene sine, selv når disse planene blir utdaterte og risikable. Prosjektteam kaster i tillegg bort tid og innsats på aktiviteter med liten verdi, som «skuddsikker» dokumentasjon av prosjektprosessen, samt å forhandle med de ulike interessenter som om de var motstandere. Resultatet er at tid og budsjetter blir sprenget for å lansere et produkt som kundene ikke setter pris på.

Fleksible prosesssteam vektlegger imidlertid kundeverdier fremfor den byråkratiske prosessen. Takket være en jevnlig kommunikasjon og økt samarbeid med kunden, oppnår de en økning i verdifulle resultater. Kontrollerte eksperimenter med prototyper senker risikoen og de overordnede kostnadene knyttet til produktutviklingen. Jevnlige produktslipp øker kundeengasjementet ytterligere.

Fleksible prinsipper gjør selskaper responsive til endringer. Endringer er høyst relevant i jakten på innovasjon. Direktører og

prosjektgrupper kan enten møte endringer som et unormalt irritasjonsmoment, eller bruke det som en unik mulighet.

Mange nekter å se

I en ikke-fleksibel verden blir endringer ansett for å være uforutsigbare mål som ødelegger de originale planene. Flere forsøker derfor å «fryse» det kundene burde ønske seg mange år frem i tid, i håp om å blokkere endringene. Det forekommer også premature avgjørelser, basert på utdatert informasjon fra gamle markedsundersøkelser eller forhastede evalueringer av teknologisk modenhet og leveranseevne. Og ettersom et prosjekt utvikles, blir det stadig mer smertefullt å stille spørsmål ved de grunnleggende antakelsene. De ansatte og ledelsen befinner seg således i en blindvei. Ved hver nye fase av prosjektet sliter ledelsen og styret med å fatte modige beslutninger, som for eksempel å stoppe hele prosjektet. Til slutt tvinger fluktmånoveren seg frem som en motvillig skadestyring i form av et forsinket, stort og dyrt ekstraarbeid.

Spoify og Hilti

Fleksible prosjektgrupper ønsker derimot endringer velkommen og sørger for jevnlig tilpasning. De har en progressiv strategi der kundenes behov avdekkes og adresseres, gjennom eksperimenter og tilbakemeldinger i små omganger. Denne tidlige og sterke involveringen av kundene i produktutforming kan styrke kundenes estimerte produktverdi. Det øker også kundenes forventninger, tilfredshet og positive omtale. Som en konsekvens begrenses ikke virkningen av fleksible prinsipper til bunnlinjen. Spotify og Hilti baserer seg på fleksible prinsipper og har erfart en rekke positive konsekvenser.

Spotify er den mest populære strømmetjenesten innen musikk. For å sikre kontinuerlig innovasjon har de basert seg på en fleksibel tilnærming i stor skala. De har prosjektteam som sørger for kontinuerlig generering av nye ideer, finjustering av tjenestene og dermed også brukergrensesnittet, for å skape nye produkttillegg. De nye produkttilleggene lanseres først i eksperimenter rettet mot ulike grupper av kundebasen. Ved å aktivt fange opp,

analysere og tilpasse seg bruker-mål og tilbakemeldinger, sørger de for kontinuerlig styrking av mangfoldet sitt, på samme tid som de unngår å fremmedgjøre hele kundebasen med uoversiktlige oppdateringer.

Fleksibilitet gir resultater langt utover programvaren. Hilti forsyner den profesjonelle anleggsbransjen med arbeidsutstyr, for eksempel elektriske verktøy og festeutstyr. Men Hiltis nye strategi krevde nye tjenester. Målet var å øke kundeengasjementet og produktbredden, samt å styrke profittbasert vekst. I stedet for å følge en kontrollert prosjektprosess, slik de hadde gjort i flere tiår, hentet de inspirasjon fra fleksibilitetsprinsippet og integrerte det med erfaringer fra tidligere prosjekter og egen bedriftskultur. På under et år hadde de skapt nye prosesser inspirert av fleksibilitetsprinsippene for å utvikle, lansere og administrere globale tjenesteprodukter. Fleksible prosjektgrupper har oppnådd imponerende resultater ved å forbedre produktkvaliteten og hastigheten i utviklingen av nye tjenester.

Tilpass for å etablere

Implementering av fleksibilitet er fundamentalt for endring og forbedring. Spotify og Hilti har vist at nøkkelen til å oppnå varig fleksibilitet er å eksperimentere med dets konsepter, samt å progressivt tilpasse prinsippene til hvert enkelt selskap.

Spotify er berømt for å oppskalere fleksible prinsipper. De fokuserer på å bruke løst sammensatte, men tett allierte problemløsningsteam. Arbeidsoppgavens kompleksitet imøtekommes ved at medlemmene har kunnskap om forskjellige fagområder som strekker seg over hele organisasjonen. Spotify beskriver den brede tilnærmingen som et pragmatisk kompromiss mellom den nåværende statusen og selskapets langsiktige mål.

Hilti brukte fleksibilitet for å utvikle, tilpasse og etablere sine prosesser og metoder. Direktørene oppfordret avdelingslederne til å fungere som ivaretagende produkteiere. Og målbrukere ble medutviklere i løst sammensatte nettverk av motiverte problemløserne. I perioder på to til tre uker testet prosjektgruppen elementer i faktiske prosjekter som ennå ikke var lansert. Det genererte innsikt og samarbeid om konkrete forbedringer. Resultatet ble at alle elementene var i full bruk på markedet innen bare seks måneder.

Det som fikk oss hit, får oss ikke videre

Inntil nylig har selskaper lyktes med en lineær vekst ved å følge kontrollerte prosjektprosesser. Men nøye planlegging, tydelig ledelse og kontroll over prosjekter har ofte gitt mer enn ønsket effekt – nemlig uønskede konsekvenser som risikoaversjon og ønsketekning. Med en slik kontrollert tilnærming ser det ut til at selskaper bare oppnår raske resultater gjennom aktører som kan tilby forutsigbare og gode resultater, eller det fungerer kun for de er «for store til å feile». Den potensielt lukrative og tydelige innovative endringen forblir kun en skisse hos mange selskaper, fordi usikkerhet ligger i deres natur.

For å takle denne usikkerheten må selskapene skape en mye raskere tilbakemeldingskanal mellom markedet og teknologien. Fleksible teknikker gjør prosjektteam i stand til å jevnlig integrere tilbakemeldinger fra kundene i produktutviklingen, og det på en troverdig måte. Det er kun på den måten selskaper kan levere gjennombrudd, med kvalitetsprodukter til riktig tid og med større profittmarginer.

En fleksibel tilnærming leverer akkurat det og enda mer. Prosjektteamets eierskap til prosjektene og entreprenørånden øker også. Komplekst kunnskapsarbeid blir dermed mer eksperimentelt, fleksibelt og lønnsomt.

Utover den målbare forbedringen av produktverdi, er det ingen tvil om at fleksibilitet også tilfører organisasjonen ny energi.

Carlos Cordon er professor i strategi ved handelshøyskolen IMD i lausanne, Sveits. Artikkelene er skrevet med bistand fra Isaak Tsalicoglou, som er forskningsassistent ved IMD. ●

«Spotify beskriver den brede tilnærmingen som et pragmatisk kompromiss mellom den nåværende statusen og selskapets langsiktige mål»