

Om disrupsjon – og konsekvenser for styret og ledelse

Trusler fra nye og disruptive teknologier gir allerede nå klare konsekvenser for hvordan styret og ledergrupper bør sette prioriteter og utvikle fremtidig konkurransekraft. Her er 5 konkrete strategier.

Disruptiv teknologi påvirker konkurransekraft

Kjernen fra fagnotat 16: Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier – er:

Konkurransekraft skapes gjennom å utvikle riktige posisjoner på konkurranseaksene – som er konsistente med hvordan kunder gjør sine leverandørvalg

Teknologi er *verktøy* som skaper nye posisjoner på disse konkurranseaksene for selskaper som utnytter potensialet, men *teknologi endrer ikke de grunnleggende beslutningskriteriene*.

Som vi så i fagnotat 10 om Strategi, trender og teknologiforståelse – så er det nye ift. konvensjonell strategisk teknikk at fremtidens konkurranse kommer

- ... overraskende og raskt
- ... fra andre bransjer enn de som berøres
- ... basert på "nettverk og plattformer"

Med dette som grunnlag, la oss nå se på de konklusjoner vi kan trekke om hvordan disrupsjon påvirker styret og fremtidige ledelsesprioriteter.

Om styrearbeid og ledelsesprioriteter som konsekvenser av disruptive trusler

"*Dette kommer kanskje ikke til å skje i min bransje?...*" er ikke en proaktiv holding når vi allerede vet nok om *hvor* og *hvor store* endringene blir til at vi kan starte arbeidet med å ta konsekvensene av dem. Og *det* er den situasjonen næringslivet er i nå!

Her er derfor 5 del-strategier for hvordan ledere og styret bør endre prioriteter på grunnlag av truslene fra disruptive nye teknologier:

Strategi 1: Skap "lim" mot kundene gjennom nye forretningsmodeller

Som vi så i fagnotat 9: Internasjonale strategier for teknologibedrifter, så blir *produksyklusene kortere* og derfor blir *kundenære forretningsmodeller* en kritisk suksessfaktor. Plattformen og nettverk er eksempler på ny teknologi som skaper lojalitet mot brukergrupper med en helt annen intensitet enn det vi har vært vant til.

Disruptive teknologier kombineres til å skape "lim" mot kunder, og derfor må bedrifter utvikle strategier for hvordan de selv kan styrke lojaliteten og "bonde" mot kundene slik at de blir robuste i forhold til det som kommer.

Noen eksempler:

Bilfabrikanter bygger sensorer inn i bilen, samler inn informasjon om ditt kjøremønster og gir deg "råd" om hvordan du kan spare tid og kostnader. Om noen år kommer de til å gjøre dette gjennom nettverk for alle som kjører samme bilmodell..

Netthandelsaktører kobler sammen historiske kjøps- og besøkshistorikk med profildata (f.eks. fra Facebook eller fra økonomiske databaser) for å forstå dine behov før du selv er oppmerksom på dem.

Robust kundelojalitet og "lim" i forretningsmodellene er de viktigste føringene for denne delstrategien. Husk at programvareløsninger i produkter *ikke selges, de lisensieres*. Eierskapet er hos *produsenten, ikke hos brukeren!* På denne måten tvinges brukerne inn i lojalitetsadferd og en agenda som settes av leverandøren – og leverandøren kan meget vel være din konkurrent.

Det relevante spørsmålet er ikke om plattformer og nettverk med tilhørende algoritmer og programvareløsninger kommer i din bransje; det er heller *hvilken aktør som vil ta føringen* og utnytte disse virkemidlene i nettopp din bransje.

Dersom det ikke er deg, så vil det bli noen andre.

Strategi 2: Konkurrer i større grad på innovasjon og forstå hva dette betyr for alle bedriftens funksjoner og prosesser

Norske bedrifter er gjennomgående gode på tempo, men dårlige på *samhandling*. Dette er en betydelig utfordring fordi innovasjonsledelse

5 del-strategier for hvordan ledere og styret bør endre prioriteter på grunnlag av truslene fra disruptive nye teknologier

Strategi 1: Skap "lim" mot kundene gjennom nye forretningsmodeller

Strategi 2: Konkurrer i større grad på innovasjon og forstå hva dette betyr for alle bedriftens funksjoner og prosesser

Fagnotat #21: Om disruptjon – og konsekvenser for styrer og ledelse

dypest sett i større grad dreier seg om intim koordinering på tvers av funksjoner, enn det dreier seg om ny teknisk innsikt. Eksempler på viktige konsekvenser av innovasjon er f.eks.: styring av produktporteføljer, sterk versjonskontroll, og nærhet mellom funksjonene: produktutvikling, innkjøp, produksjon og marked.

En innovasjonsstrategi endrer det meste: nye ressursallokeringer, nye organisasjonsstrukturer, nye salgsprinsipper, nye KPI'er, nye verdier og samarbeidsformer.

De fleste ledere er for "enkle" i sin tilnærming til dette temaet. En helhetlig strategi om økt satsing på innovasjon representerer dype strategidringer som bryter med det meste av etablerte sannheter.

For en drøfting av innovasjonsstrategier og hvordan innovasjon er koblet mot konkurransestrategier og konkurransekraft, se fagnotat 17.

Strategi 3: Start med "big data" – som garantert vil påvirke din bedrift

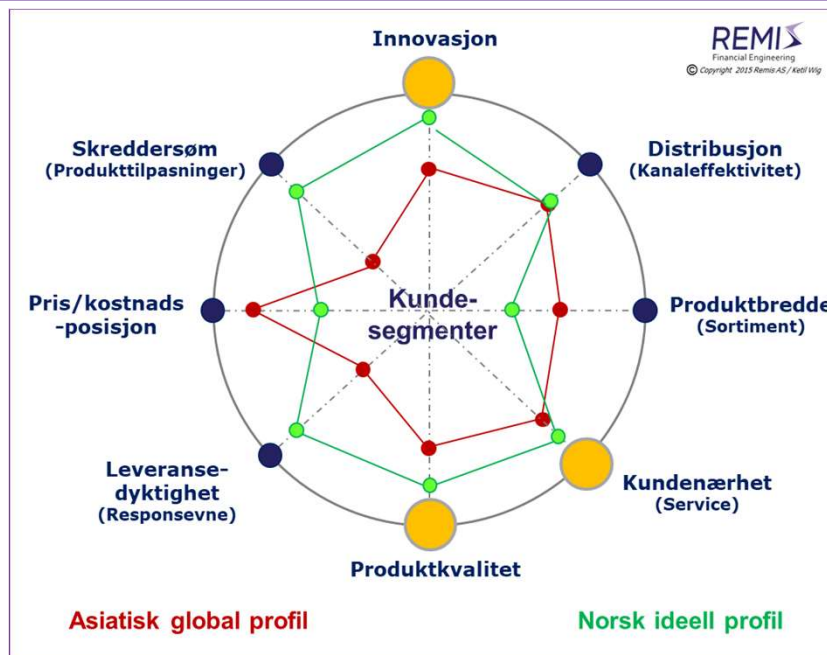
Produkter fylles med billige sensorer som samler inn driftsdata og data om brukere og bruksmønstre. Disse dataene sendes over internett til databaser som bygger tidsserier med millioner av datapunkter ("big data"). Algoritmer og statistiske verktøy analyserer disse datapunktene ("big data analytics") og driver frem unik innsikt i hvordan produktene blir benyttet – med tilhørende dramatiske potensialer for produktforbedringer. Denne innsikten gir samtidig grunnlag for å skape det "limet" mot kundene som ble drøftet i forannevnte strategi #1.

På denne måten vil konkurrenter direkte angripe kunderelasjonene dine. Det er derfor du må gjøre noe med det – raskt!

Trinn 2 i utviklingen er at produsenter *kombinerer dataserier fra tusenvis av ulike brukere* og bearbeider dem gjennom mer "data analytics". Disse analysene vil gi input til selv-lærende algoritmer (basert på "ML" - maskin læring og "AI" - kunstig intelligens) som ikke bare kommer til å gi forslag om viktig vedlikehold (trivielt), men også *anbefalinger* om optimal bruk og om *redesign* av de produktene de selv overvåker.

Denne utviklingen representerer en revolusjon som kommer i alle bransjer, også innen serviceindustrier. Utviklingen drives frem av billig mikro-elektronikk og strømgjerrige sensorer, "gratis" dataoverføring (internett), billig datalagring, statistiske analyseverktøy (som vi allerede har hatt i lang tid) og nye programvareteknologier.

Det er en svært dårlig idé å utsette arbeidet med å kunne svare på hvordan "big data" bør påvirke *dine* fremtidige produkter og tjenester.



Figur 1: En illustrasjon av "big data" i forhold til konkurransestrategier. Se fagnotat 16 for en grundig drøfting av strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier

Strategi 4: Tenk annerledes rundt strategirevisjoner og strategiprosesser

Fordi konkurransekraft og konkurransestrategier blir mer preget av teknologi, så vil endringer komme raskere enn tidligere. Det betyr hyppigere strategirevisjoner. Fordi endringene kun i begrenset grad er forutsigbare, så blir fremtidens strategier mindre planorientert og mer implementeringsorientert.

Vi kommer derfor i mindre grad til å lykkes gjennom å dirigere fra toppen, men må i større grad trene organisasjonen i å selv finne svarene. Det betyr at strategiarbeidet flyttes lenger ned og at grunnleggende metodikk for å utvikle strategi og gjennomføre strategiprosesser derfor også må flyttes ned i organisasjonen.

Mellomledelsen må følgelig både tilføres kunnskap og trenes i hvordan man utvikler konkurransekraft på operative nivåer nær kundene.

Når strategiarbeidet flyttes nedover, må det erstattes med andre føringer fra toppledelsen, f.eks.:

Strategi 3: Start med "big data" – som garantert vil påvirke din bedrift

Strategi 4: Tenk annerledes rundt strategirevisjoner og strategiprosesser

Strategi 5: Skap et verdibasert ledelsesregime med fokus på tempo, responsevne, entreprenørskap, risikovilje og eksperimentering

Fagnotat #21: Om disruptjon – og konsekvenser for styrer og ledelse

- Overordnet *valg av konkurransestrategi*
- Rammeverk for *delegerte strategiprosesser*
- *Kulturelle verdier og policies* som er konsistente med effektene av disruptiv teknologi

Slike kulturelle verdier skal være en integrert del av et selskaps ledelsesfilosofi og er behandlet i neste punkt om strategi # 5.

Essensen i fremtidens strategiarbeid er å kombinere operasjonell og markedsnær implementering med ledelsens langsiktige føringer for hvordan man velger å konkurrere.

Strategi 5: Skap et verdibasert ledelsesregime med fokus på tempo, responsevne, entreprenørskap, risikovilje og eksperimentering

Styringsfilosofier kan deles inn i forhold til hvordan de kombinerer *instrukser, aktiviteter, mål og verdier*.

En strategi som baserer seg på innovasjon og raske markedstilpasninger må i stor grad fokusere på *verdier*, som vist i figur 2 til høyre.

Årsaken er at målstyring ikke er en effektiv styringsfilosofi når trusler kommer i form av uberegnelige flankeangrep fra nye konkurrenter. Fremtidens styringsformer bør derfor inkludere en *større grad av verdistyring*. Eksempler på viktige nye verdier i lys av teknologisk disruptjon er blant annet *tempo, responsevne, entreprenørskap, risikovilje og eksperimentering*.

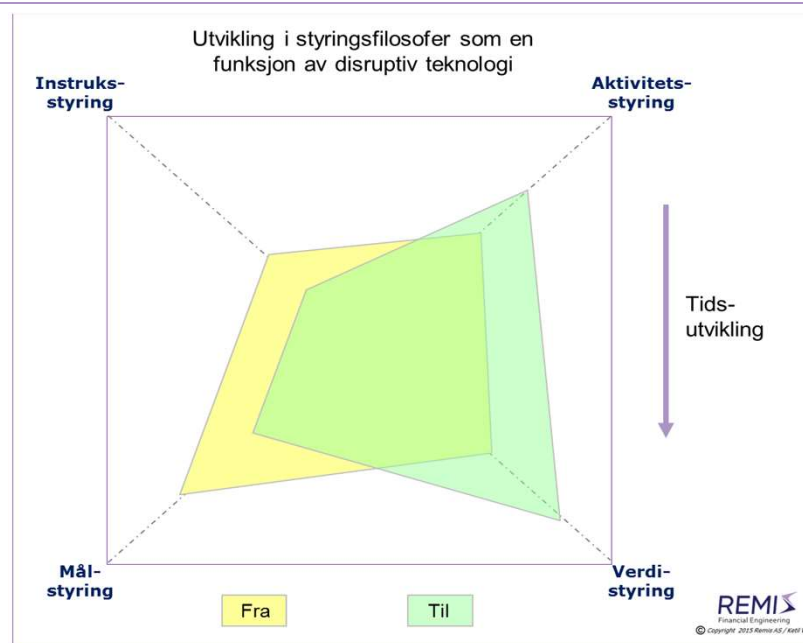
Spesielt er sistnevnte verdi viktig fordi den ikke er intuitiv.

Ny teknologi peker mot en fremtid der man ikke kan forutsi alle effekter. Man vet f.eks. ikke pr. idag om det er elektrisk eller hydrogenbasert fremdrift som vil vinne morgendagens bilpark; om butikker eller netthandel vil dominere innen dagligvarebransjen; eller om blockchain vil snu opp ned på dagens sentraliserte verifikasjonssystemer. Derfor bør bilfabrikanter, handelskjeder og banker "snuse" på relevante alternativer, slik at de ikke blir "tatt på sengen" av vinnerne. Da må man også tåle å gjøre feilvurderinger underveis mens man eksperimenterer.

Erfaringen fra de siste 20 årene tilsier at det ikke er tid nok til å reagere på det tidspunktet man ser vinneren i salgshallene.

Bare spør Nokia eller Kodak!

Denne tenkningen vil bli en grunnplanke i fremtidens strategiarbeid, der gårdsdagens sikre prognoser erstattes med vilje til å eksperimenterer med alternativer. Dette kan høres enkelt ut, men det bryter med det meste av



Figur 2: En illustrasjon av endringer i styringsfilosofier med ny teknologi

de prosesser og KPIer som næringslivet benytter pr. idag.

Ledelse og ledelsesprioriteter i en fremtid der strategiprosesser møter disruptiv teknologi

Ingen bransjer vet nøyaktig *hvordan* ny teknologi vil påvirke konkurransekraften i fremtiden. Men det er heller ikke nødvendig. Vi vet *nok* til å ta konsekvensene i form av forannevnte 5 strategier for en riktigere og mer effektiv ledelse i en turbulent tidsalder.

At fremtiden er usikker, er ikke det samme som at ledelsesprioritetene er tåkelagte!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig



NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier) og #29 (Riktigere segmentering) for beslektede temaer

Ingen bransjer vet hvordan ny teknologi vil påvirke konkurransekraft i fremtiden. Men det er heller ikke nødvendig. Vi vet nok til å ta konsekvensene i form av forannevnte 5 strategier for en mer effektiv ledelse i en turbulent tidsalder

At fremtiden er usikker, er ikke det samme som at ledelsesprioritetene er tåkelagte!

