



# The Discipline of Business Experimentation

## SUMMARY

I starten af sit virke som CEO hos J.C. Penney begyndte Ron Johnson at implementere sin nye plan – en plan som skulle udstikke en ny kurs for virksomheden. 17 måneder senere viste det sig dog, at Johnsons plan ikke var holdbar, og resultatet af planen var, at salget styrteddykkede og som konsekvens heraf, blev CEO Ron Johnson fyret.

I artiklen, "The Discipline of Business Experimentation" stiller forfatterne spørgsmålet: "Hvordan kunne det gå så galt for J.C. Penney?" Grunden til dette er, at J.C. Penney er en virksomhed, der er forsynet med tonsvis af data, som kan benyttes til at forklare, hvilke produkttyper kunderne har præferencer for. Problemet med big data i denne forbindelse er dog, ifølge forfatterne, at denne type data primært er brugbar i forhold til at kunne forklare kundernes historiske adfærd, og kan dermed ikke nødvendigvis benyttes som fundament til at forudsige kundernes fremtidige købsadfærd eller til at forudsige, hvordan en kundegruppe vil reagere på ændringer.

I forhold til innovation, opererer mange ledere i en verden, hvor de er nødt til at træffe beslutninger også selvom de ofte befinder sig i en situation, hvor de mangler data, der understøtter disse beslutninger. Ledere er derfor nødsaget til at træffe beslutninger, der bygger på intuition og erfaring. I en innovations kontekst påpeger forfatterne, at de idéer som har potentiale til at genskabe virksomheder og hele brancher, sjældent er de idéer, som udelukkende bygger på intuition og erfaring. Forfatterne pointerer, at den gode nyhed i den forbindelse er, at ledere har muligheden for at undersøge og teste deres ideer, førend de vælger at eksekvere dem.

## Ekspirerter

Forfatterne beskriver det ideelle eksperiment som et eksperiment, hvor den uafhængige variabel adskilles fra den afhængige variabel, imens de resterende potentielle årsager holdes konstante. Ved at manipulere og observere disse variable, er det muligt at skabe værdifuld indsigt, der bygger på principperne omkring årsag-virknings forhold. For at sikre, at forretningseksperimenter af denne type er besværet og pengene værd, bør ledere, ifølge forfatterne, stille sig selv fem spørgsmål?

- Har forretningseksperimentet et klart formål?
- Har interessenterne forpligtet sig til at følge testens resultater?
- Er eksperimentet gennemførligt?

- Hvordan kan vi sikre pålidelige resultater?
- Får vi den rette værdi ud af eksperimentet?

### **Har eksperimentet et klart formål?**

Til at eksemplificere formålet med at gennemføre et eksperiment i en virksomhed, benytter forfatterne Kohl's (stor amerikansk detailkæde) som case. I Kohl's var ledelsen optaget af at finde en måde at reducere virksomhedens driftsomkostninger på. I ledergruppen var der splittelse omkring en række ændringsforslag, der skulle skabe omkostningsbesparelser i virksomheden. Et specifikt forslag, som en af lederne formulerede, var at ændre på åbningstiderne i alle selskabets butikker, således at butikkerne seks dage om ugen, skulle åbne en time senere end normalt. Dette forslag skabte megen usikkerhed i ledergruppen, da flere mente, at denne ændring ville få afgørende negativ betydning for virksomhedens omsætning. Den eneste måde hvorpå ledelsen kunne komme videre i denne diskussion var ved at foretage et stringent eksperiment. Dette eksperiment havde til formål at teste, hvad der ville ske, hvis man valgte at ændre åbningstiderne i butikkerne. Et forsøg blev igangsat, hvor 100 butikker blev udvalgt til at indgå i eksperimentet. Resultatet af testen viste entydigt, at en forkortelse af åbningstiden ikke resulterede i et nævneværdigt fald i omsætningen.

### **Har interessenterne forpligtiget sig til at følge testens resultater?**

Ifølge forfatterne er det afgørende, at der blandt interessenterne er enighed omkring vigtigheden af at følge op på testens resultater. Og i den forbindelse, er det vigtigt at vægte og diskutere alle testens findings, frem for at håndplukke enkelte findings, der udelukkende har til formål at støtte op omkring enkelt personers synspunkter. Det vigtigste budskab, er ifølge forfatterne, at interessenterne er villige til at opgive et projekt eller ændringsforslag, hvis data ikke understøtter projektet.

### **Er eksperimentet gennemførligt?**

Ifølge forfatterne er det afgørende at sikre sig, at eksperimenterne designes på baggrund af en "passende" stikprøvestørrelse. Ifølge forfatterne er der flere grunde til at gøre sig tanker om den rette stikprøvestørrelse, da stikprøvestørrelsen er medvirkende til at sikre grundlaget for at testen er valid. Derudover har stikprøvestørrelsen også indvirkning på omkostningsniveauet for gennemførelsen af testen, hvor udvælgelsen af en rette størrelse kan sænke omkostningsniveauet og samtidig sikre innovation.

### **Hvordan kan vi sikre pålidelige resultater?**

Ifølge forfatterne er sandheden, at virksomhederne ofte bliver nødt til at foretage afvejninger i forhold til pålidelighed, omkostninger, tid og andre praktiske foranstaltninger, når det skal foretages forretningseksperimenter. I den forbindelse findes der tre metoder der bidrager til at begrænse disse afvejninger og øge pålideligheden af resultaterne. De tre metoder er randomiserede feltundersøgelser, blind tests og big data (se artikel for uddybning).

### **Får vi den rette værdi ud af eksperimentet?**

Det sidste spørgsmål ledere bør stille sig selv er, om virksomheden får nok værdi ud af deres anstrengelser med at designe og gennemføre et eksperiment. I forhold til at maksimere værdien af en test, bør ledere stille en række spørgsmål til sig selv, og forsøge at svare på, hvilken effekt et ændringsforslag vil have i forhold til virksomhedens kunder, markeder og forskellige segmenter. Formålet med at stille sig selv disse spørgsmål er at sikre, at der bliver foretaget investeringer på de områder, der giver det bedste afkast.

### **At udfordre den konventionelle visdom**

Slutteligt giver forfatterne udtryk for, at hovedbudskabet i artiklen, "Discipline of Business Experimentation" ikke blot er, at forretningseksperimenter automatisk leder til bedre måder at gøre ting på. Eksperimenter kan også aktivt benyttes i forhold til at skabe et fundament af viden, som tillader virksomhederne at udfordre konventionel visdom, som ofte er dybt forankret i den enkelte branche. Ved at anerkende vigtigheden af at udføre eksperimenter og udfordre den konventionelle visdom, kan der skabes virksomheder, hvor vigtige beslutninger ikke udelukkende tages på baggrund af mavefornemmelser og intuition.