



The Digital Journey

Findings hos Instead Business School

SUMMARY

Digitaliseringen er kommet for at blive, og digitaliseringen fylder mere og mere i vores private såvel som professionelle tilværelse – uanset om du kan lide det eller ej. Det er de kolde og hårde facts.

Mens digitaliseringen kan ses som en eksistentiel trussel for nogle, vil den for andre være synonym og genvejen til et hav af uudforskede og ukendte muligheder. Der findes skrækeksempler som Blockbuster og Nokia, som alt for sent reagerede på digitaliseringens fremgang og derfor fandt sig selv blandt taberne, mens andre eksempler som Uber, Amazon, Netflix, Facebook og Apple eksemplificerer vinderne.

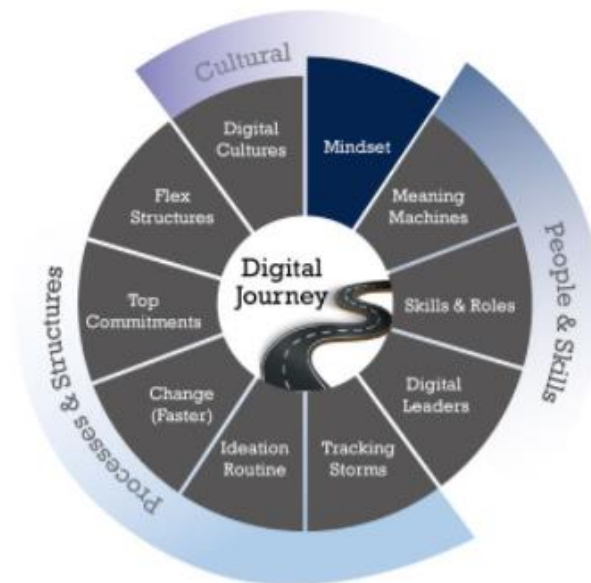
På samme måde som den eksponentielle forøgelse af verdensbefolkningen var den traditionelle virksomheds vækstfundament i det 20. århundrede, vil kombinationen og forbundetheden mellem menneske og teknologi være vækstfundamentet for fremtidens virksomhed – de såkaldte ecosystems.

Som sagt er digitaliseringen kommet for at blive, og derfor synes vi hos Business Institute, at alle med interesse for forretningsudvikling, strategi og ledelse i den moderne og komplekse verden bør forholde sig til, hvad den digitale udvikling kommer til at betyde for dem og deres virksomhed.

Insead Business School udgav fra August-December 2017 en artikelsamling omhandlende "The Digital Journey". Der er indtil videre udgivet fem artikler i serien, men det kommer en sjette artikel på et senere tidspunkt. Den foreløbige artikelsamling vil danne fundamentet for det fremadrettede skriv, hvor vi vil referere til de væsentligste pointer. Artikelsamlingen består for nu af fem artikler:

- A 10-Point Framework for the Digital Journey
- Who You Need for Your Digital Journey
- Scanning and Responding to Digital Change
- Overcoming Resistance to Digital Change
- The Structures That Can Support Your Digital Journey

Ifølge artiklerne bliver tre overordnede elementer i en forretning påvirket under den digitale rejse, som hver har tilhørende underelementer. Disse elementer er visualiseret i figur 1.



Figur 1 - The Digital Journey

Kilde: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/a-10-point-framework-for-the-digital-journey-6801>

Cultural:

Verden har altid forandret sig. Det gør den stadig, men den åbenlyse drivkraft bag forandring er nu teknologi. Dette bevirker, at vores mindset også bør tilpasse sig – selv uden en kogebogsopskrift på "transformation". Og netop "transformation" er ofte ordet, som bruges til at beskrive det at "gå digitalt" eller bare "digitalisering" – transformationen fra larve til sommerfugl eller den grimme ælling til svane.

Det siges, at man ikke kan kravle før man kan gå. Det samme gør sig gældende for organisationer:

"They don't just become digital by buying or creating a new technology; they build ongoing capabilities and knowledge over time"

Det handler således om anerkendelsen af, at digital transformation paradoksalt handler mindre om teknologi og mere om organisatoriske effektivitet. Den teknologiske infrastruktur og software vil forventeligt eksistere – og kan nemt tilpasses. Spørgsmålet er, om organisationen er "gearet" til at udnytte teknologien til at levere kritiske værditilbud.

"The processes organizations should adopt to become digital are not necessarily themselves "digital". Technology is important but it's not the essential component".

People & Skills:

I 1990'erne bestod dataindsamling af interviews, spørgeskemaundersøgelser og fokusgrupper. Disse discipliner eksisterer stadig i dag, men et hav af nye teknologidrevne metoder har også vist sig effektive. Generelt kendetegnes mange af termerne "data analytics" og "intelligence"; sensorer i telefonen, bilen, køleskabet og fjernsynet, som opsamler data *in real time*. Vi kan kloge os på vores kunders adfærd gennem en enorm linse.

IT-giganten EMC estimerer, at det digitale univers vokser eksponentielt hver dag, og datamængden vil fordobles hvert andet år. I 2020 anslås datamængden at nå 44.000 milliarder gigabyte. Det svarer til, at en gennemsnitlig husstand i dag generer en datamængde svarende til 65 iPhones hvert år. I 2020 vil en gennemsnitlig husstand generere data svarende til 318 iPhones.

Hvem sagde Big Data?! Hvad stiller vi op med al den data, og hvor skal vi opbevare den? Det er de kritiske spørgsmål, som optager alverdens ledere i dag – og svaret ligger forventeligt i organisationens "People & Skills". Eksempelvis er topledelsen typisk blevet udvidet med en CDO (Chief Digital Officer), CIO (Chief Information Officer) eller CTO (Chief Technology Officer), hvis ansvar er centret omkring virksomhedens IT. Udfordringen er så, om IT betragtes som en driftsudgift, som skal holdes nede, eller om IT er en kritisk integreret del af værditilbuddet.

Tilknytningen af CxO'er med fokus på teknologi er bevis på, at der stilles skarpt på digitalt lederskab som en afgørende del af fremtidens organisation. Der er behov for ledere, som på den ene side forstår teknologi men også forretning, da de to næppe vil fortsætte som adskilte enheder i organisationen. Groft sagt kommer vedkommende til at lede en virksomhed bestående af tre fundamentale medarbejderprofiler:

- **Quants** – de tekniske eksperter og specialister, som lever og ånder for teknologi
- **Digital natives** – den aktive bruger af teknologi, som ikke nødvendigvis kan programmere, men som er villig til at lære og nysgerrig på udviklingen
- **Suits** – der er stadig behov for dem, som forstår *forretning*, marketing, økonomi og operationelle processer

Processes & Structures:

Et gennemgående tema i megen litteratur er, at organisationer generelt scanner sine omgivelser og sit marked for at forstå, hvad der sker *nu* og for at forsøge at forudsige, hvad der muligvis vil ske *fremadrettet*. Nogle organisationer har hele afdelinger eller teams dedikeret til at scanne for muligheder og trusler og blive inspireret eksempelvis på konferencer.

Det er også afgørende at skabe såkaldte *ideation routines* – processen i at gå fra inspiration til innovation. Det er ikke holdbart at sigte efter "the lone genius", som eneændigt skaber og designer alle innovationer i virksomheden. I stedet bør man omfavne en fladere organisationsform, hvor individer og grupper på tværs af funktioner og fagligheder kan samarbejde på projekter, som har enormt potentiale.

"It is vital that companies construct creative and collaborative processes to search new spaces, recombine existing resources and define their own digital path"

Hvor traditionel R&D typisk fokuserer mere på udnyttelse (exploitation) end på at udforske (exploration), bør *ideation routines* i højere grad gøre det omvendte gennem *prototyping and testing*.

Forandring:

Hvorfor får *forandring* sin egen overskrift? Fordi digital transformation involverer og kræver **meget** forandringsledelse. Det er måske hér, der bruges mest tid og energi. Hvorfor? Fordi det for vandedyr – som mennesker – er radikalt omvæltende først at ændre sit mindset, opleve forandringer i arbejdsmetode, organisationsform og processer. For selvom den digitale transformation kan være drevet af eksterne forandringer på samfundsniveau, involverer den også mange interne forandringer på organisations- og individniveau.

"This is why "cool" digital ideas may not seem so cool or friendly to internal stakeholders. In fact, they may be very hostile"

For mange er forandring af status quo ikke specielt komfortabelt. Vi er vanedyr, og vi har måske også tendens til at passe på os selv! Hvorfor skal vi pludselig til at lære noget nyt og gøre ting anderledes? Det er ikke specielt rart, man føler sig måske dum, det er dyrt, og effektiviteten er faktisk faldet siden transformationen begyndte?! Der er masser af gode argumenter for IKKE at transformere og forandre sig.

Holdninger og argumenter som disse er årsagen til, at rejsen kan blive turbulent. Det kaldes også modstand mod forandring, og det er specielt fremtrædende hos dem, som umiddelbart føler, at de har meget at tabe; magt, prestige, kontrol eller indflydelse. En anden årsag til modstand mod forandring er tid. Det tager tid at lære, at etablere nye rutiner eller samarbejde på en helt ny måde. For mange går store dele af arbejdsdagen med møder, så hvem har tid til at lære nyt?

Det handler som leder frem for alt om tre ting:

1. At kommunikere et tydeligt budskab og strategi

"What can happen within digital is that because there's so much uncertainty, you don't pay enough attention to your strategy, what are you really trying to achieve and how do we innovate within that"

2. At fremhæve vigtigheden af uddannelse / læring

"Unless the education sector can quickly produce an overabundance of new talent with the required skills (which seems unlikely), some retraining may be necessary"

3. At fremhæve vigtigheden af den digitale transformation

"Resistance may not fade away completely unless digitalization activities are taken seriously and allocated real power and status"

Processes & Structures:

Læs enhver artikel om kritiske succesfaktorer for digital transformation, og mindst én af konklusionerne vil være "top management support". Det lyder generisk – og det er det også. Men i praksis betyder det, at mange digitale initiativer begynder som små projekter og initiativer. Men faktum er, at hvis ikke disse små projekter og initiativer får fuld tillid og støtte fra topledelsen, så er det yderst tvivlsomt, at projektet når sit fulde potentiale. Men faktum er, at hvis ikke disse små projekter og initiativer får fuld tillid og støtte fra topledelsen, så er det yderst tvivlsomt, at projektet når sit fulde potentiale.

De digitale projekter mangler måske legitimitet, ressourcer og integration med kerneforretningen, hvilket hindrer reel innovation. Derfor er det afgørende, at strategiske forpligtelser bliver etableret, så de små digitale projekter får mulighed for at skalere og vokse sig ind i kerneforretningen.

Fremadrettet:

Som nævnt indledningsvist er dette skriv baseret på en foreløbigt udfærdiget artikelsamling, hvor den sjette artikel endnu ikke er udgivet. Det forventes dog, at den kommende artikel vil beskæftige sig med det sidste element i figuren – nemlig "digital cultures".