

Disruptionbogen

en konkret og jordnær guide



af Jonathan Løw

Disruptionbogen

en konkret og jordnær guide

af Jonathan Løw

Disruptionbogen

en konkret og jordnær guide

Jonathan Løw

www.jonathanloew.dk

© 2017 Listen Louder

Design: Trine Søgaard – Uimage Bureau

Cover: Creative Ninja

Korrektur: Tove Fensten

ISBN: 978-87-997323-6-4

Tryk: LaserTryk.dk A/S

Dette første oplag er udgivet i samarbejde med LaserTryk.dk

1. udgave, 1. oplag

INDHOLDSFORTEGNELSE

Hvad er disruption?	4
De 8 disruptive teknologier du skal kende	7
Disruption handler om at skabe værdi	10
Disruptive innovation - en simpel og visuel guide	12
Sådan gør du disruption simpelt i din virksomhed	18
At tage risikoen ud af disruption	21
Undgå Blockbuster-fælden	24
Etablerede virksomheder er 1700 gange bedre til innovation og vækst end iværksættere	27
Danske virksomheder skal opgive deres identitet	30
Disruption af ejerskab	32
Ledelse ind i fremtiden	36
Se om dit job stadig findes om 15 år	38
Kan man investere i disruption?	40
Disruption - lidt inspiration til at drømme	42



HVAD ER DISRUPTION?

Velkommen til *Disruptionbogen*. Denne lille udgivelse er mit bud på at skabe en bedre forståelse af et på samme tid hyppigt anvendt, hypet, væsentligt og vanskeligt begreb – nemlig disruption

Uanset om man læser Forbes Magazine, Harvard Business Review eller FastCompany står det klart, at fremtidens mest succesfulde virksomheder på samme tid formår at forbedre eksisterende produkter og udvikle nye forretningsmodeller. Denne vekselvirkning imellem løbende forbedring og radikal forandring kender vi ligeledes fra hele disruption-agendaen. Selvom disruption nogle gange fremstilles som teknologier, der fra den ene dag til den anden omstyrter markeder, så er sandheden nærmere den, at disruption sker både gradvist og pludseligt.

Netflix er ét eksempel på, hvordan disruption fungerer i praksis. Da Netflix blev etableret tilbage i 1997, kendte man ikke sin egen forretningsmodel og kundeprofil endnu. De næste 10 år blev derfor brugt på at levere en løsning, der opfyldte alle kundernes ønsker. Først i 2008 ramte den udvikling Blockbuster hårdt.

Den mellemliggende periode havde Netflix altså brugt på gradvist at udvikle og innovere, mens Blockbuster havde sovet i timen og kun fokuseret på de eksisterende kunder. Da balancen var blevet for skæv, indtraf effekten pludseligt, og i løbet af få år tog Netflix over og disruptede markedet.

Vi vil se lignende udviklinger indenfor en lang række

brancher i fremtiden. Eksempelvis står medieverden overfor en markant udfordring. Man tjener ikke nok penge lige nu, og det diskuteres internt i branchen, hvorvidt man i fremtiden skal fokusere på ”digital first”, være platformsneutrale, lægge vægt på community-delen eller måske en kombination af alle tre.

I sidste ende handler det om én ting: at skabe en bæredygtig forretningsmodel. Det er i medievirkeligheden en benhård udfordring, og den mest succesfulde løsning indtil videre synes at have været at skære i udgifterne.

Som iværksætter kender jeg til gevinsten ved at tænke nyt og radikalt. Denne iværksætter-tankegang kan på den ene side inspirere etablerede virksomheder, men kan selvsagt ikke overføres direkte.

De store spillere, også i den danske medieverden, er organisationer med en historie, et kundegrundlag og et kendt brand. Modsat de agile startups har de rent faktisk en omsætning og en fastlagt strategi.

Derfor handler det i mine øjne om at tænke i både bevarelse og transformation. Det vil i praksis kræve en ledelse, der sikrer en grundlæggende organisatorisk forståelse for, hvad man allerede i dag er verdensmestre i, og hvad man i fremtiden må transformere.



De enkelte ledelser skal understøtte kulturer, hvor medarbejderne hele tiden trænes i at være nysgerrige og lydhøre overfor omverden. Derved udvikles ansatte, som bliver klar over, at deres rolle ikke er begrænset til jobtitlen eller jobbeskrivelsen, men kræver et bredere syn på det bidrag, man er nødt til at yde til den samlede innovationskraft og fornyelse.

Man ser desværre ofte organisationer, som har en ganske klar strategi for både bevarelse og transformation, men hvor strategien aldrig bliver til en egentlig kultur, fordi den enkelte medarbejder ikke kan se meningen med det. Medarbejderne har måske nok forstået budskabet om, at de skal være forandringsparate, men de bliver aldrig forandringsskabende, eftersom incitamentet og ikke mindst meningen ikke opleves som tilstrækkelig.

Som iværksætter er man modsat aldrig i tvivl om, hvorfor man gør, hvad man gør. I mine 18 år som iværksætter og investor har jeg aldrig siddet overfor nystartede iværksættere uden ild i øjnene. De ved præcis, hvad de laver, men i ligeså høj grad hvorfor de gør det.

Som etableret virksomhed risikerer man nemt, at der opstår en afstand imellem hvad og hvorfor. Efterhånden som man ansætter folk, der ansætter folk, holder man

fast i fortællingen om, hvad man laver, men ikke i hvorfor. Det fører altid til mindre innovation, mere stress og mere frustration.

Fremtidens virksomheder, ledere og vindere forstår dette. De husker sig selv og medarbejderne på tre simple læresætninger og implementerer dem i både strategi og hverdag:

- **I fremtiden skal vi bevare og transformere**
- **I fremtiden skal vi være forandringsskabende frem for forandringsparate**
- **I fremtiden vil udviklingen i vores branche foregå gradvist og pludseligt.**

På den måde er de klar til en udvikling, de ikke kan forudsige, og derfor er nødt til at skabe.



The joy of disruption comes
from accepting that we all live
in a temporal state.

Morris Chang

DE 8 DISRUPTIVE TEKNOLOGIER DU SKAL KENDE

For små og mellemstore danske virksomheder kan hele disruption-spørgsmålet være en jungle. Er det noget, vi bør tage alvorligt, og hvilke teknologier kommer i så fald til at påvirke lige præcis min branche?

Jeg får næsten dagligt spørgsmål fra virksomhedsledere og mellemledere, der ønsker at vide, om disruption også kommer til at påvirke dem. Ofte kan det være svært at forestille sig, hvordan det vil ske, og derfor har vi en tendens til at lægge overvejelserne på hylden og krydse fingre for, at det ikke sker for lige præcis os. Pointen er blot, at det kommer til at ske. Det er ikke noget, vi vælger eller fravælger.

Derfor skal danske virksomheder droppe tanken om at være forandringsparate og i stedet blive forandringskabende. Det vil i praksis bl.a. sige, at vi skal læse op på nogle af de væsentligste disruptive teknologier, så vi kan vurdere, hvorvidt de kan betyde en konkurrencefordel for os frem for en trussel.

Nedenfor er de 8 disruptive teknologier, du SKAL kende som lille eller mellemstor virksomhed i dagens Danmark.

Nogle vil være mere relevante for dig end andre. Brug 5 minutter på at læse dem igennem og dyk så dybere ned i dem af dem, hvor du ser muligheder og perspektiver i forhold til jeres forretning. Tag kontakt til nogle virksomheder herhjemme eller i udlandet, der måske allerede

de har taget dem i brug, og lær af dem - og etabler eventuelt et samarbejde.

Og ja - det gælder uanset, om I er et VVS-firma, har en strøgbutik, driver en frisørkæde eller arbejder med en højteknologisk tech-virksomhed. Så det er bare med at komme i gang med nysgerrigheden. Forandring er ikke noget, vi skal være parate til. Forandring er noget, vi skaber.

Energi og atter energi

Prisen på såkaldte lithium-ion batterier vil ifølge McKinsey falde med en tredjedel i løbet af de næste 10 år. Det vil have en stor betydning ikke blot for elbilerne, men også for renewable energy. Arbejder du med transport, energi, olie eller gas bør du derfor sætte dig dybere ind i denne udvikling.

Avancerede materialer

Evnen til at manipulere eksisterende materialer på et molekylært niveau har allerede betydet markante innovationer indenfor eksempelvis solbriller, cykelstel og medicinsk udstyr. I fremtiden vil forskerne i stigende grad kunne påvirke disse nanomaterialer, og det vil have store implikationer og muligheder for alle, der arbejder indenfor sundhedsindustrien, design, rengøring, reparation m.v.

Tingene flytter sig selv

Fremtiden med selvkørende biler har du efterhånden hørt om til hudløshed. Spørgsmålet er hvornår og hvordan. Tænk bilerne sammen med droneteknologien som bud på, hvorledes alle indenfor transport, distribution og logistik bør genoverveje, hvorledes de skaber værdi i fremtiden. Mere og mere vil handle om service og samarbejde og mindre og mindre omkring den rent fysiske leverance og personalet til denne del.

Robotterne kommer

Vi har råbt det længe, men nu sker det. Salget af industrielle robotter er igennem det seneste årti eksploderet med vækstrater på flere hundrede procent. Danmark er ved at være godt med – bl.a. takket være innovationerne i Odense. Industrien i sig selv forventer en samlet omsætning på over 300 milliarder kroner inden år 2020, men det interessante er implikationerne for alle de små og mellemstore virksomheder, der arbejder med produktion, vedligehold, rengøring og kirurgi. Er du indenfor disse sektorer, eller samarbejder du med dem, så ved du, hvad du skal begynde at læse op på nu.

3D print

Dette er en revolution, som langt de fleste brancher er nødt til at kigge nærmere på. Det er en teknologi, som én gang for alle kommer til at redefinere salg og distribution af fysiske produkter. Vi kan meget vel gå en fremtid i møde, hvor du ikke køber sko, men køber designet til en sko og så selv printer den derhjemme. Denne demokratisering af ejerskab indeholder både store muligheder og trusler for eksisterende forretningsmodeller. Og vidste du for resten, at det i dag er billigere at 3D printe et hus i Kina, end det er at bygge det på konventionel vis?

Mobilt internet

Mange opfatter måske ikke bredbånd som en disruptiv teknologi, men det har det i høj grad været.

Eksempelvis udnyttede Netflix teknologien til at disrupte Blockbuster på en måde, hvor det godt nok tog 8 år at forfine teknologien, men herefter kun 2 år at lukke en fysisk butikskæde med en omsætning på over 30 milliarder kroner! Teknologien, der muliggjorde alt dette, var ikke alene Netflix' egen streamingtjeneste, men i høj grad bredbåndsteknologien, der pludselig var så hurtig og stabil, at den fungerede for musik- og serie-elskerne i praksis.

Tilsvarende vil det mobile internet være en disruptiv teknologi i det kommende årti. Flere end 2,5 milliarder mennesker vil i løbet af de næste 5-10 år få adgang til mobilt internet. Det vil åbne kæmpe muligheder for alle danske virksomheder, der tænker i eksport og anvender mobile kanaler til deres storytelling, markedsføring, salg etc.

Watson vandt i Jeopardy

Da det lykkedes robotten Watson at vinde i Jeopardy, gik det op for mange, at vi allerede er langt fremme, når det kommer til machine learning, kunstig intelligens etc.

Accenture forudsiger, at flere end 140 millioner verdensmedarbejdere vil have mistet deres jobs inden 2025 pga. disse fremadstormende teknologier. Det vil eksempelvis påvirke de juridisk tunge brancher, mediedækning og meget andet. Arbejder I med viden og formidling, så skal I dykke dybere ned i dette ... nu!

Internet of Things (IoT)

Vi lever i dag i en verden, hvor 99% af alle fysiske objekter ikke er koblet elektronisk op, så de kan modtage og

sende data. Dette vil radikalt forandre sig i fremtiden, og denne forandring kaldes for IoT. Dvs. at hidtil døde ting bliver levende i den forstand, at de kan modtage og sende data og dermed interagere med hinanden og verden omkring sig. Arbejder du med design, kommunikation, markedsføring, sundhed og så at sige alt andet, hvor det kan være nyttigt at indsamle og udnytte viden, så skal du have læst op på IoT-bølgen.

I stedet for at tænke disruption som noget, der ødelægger eller forstyrrer, mener jeg nærmere, at vi først og fremmest skal koble tænkningen omkring disruption sammen med tænkningen omkring at skabe ægte værdi. Disruption bør være noget, der forbedrer det eksisterende i stedet for at ødelægge det.

Semantisk set betyder disruption ganske vist at forstyrre noget eksisterende, men det interessante er ikke forstyrrelsen. Det er derimod den måde, hvorpå nogle virksomheder radikalt formår at skabe ny værdi for visse kundesegmenter.

Den værdi behøver ikke nødvendigvis være en ny, revolutionerende, aldrig-før-set-teknologi. Ser man på Skype, fandtes deres teknologi allerede i en masse varianter. Men Skype var verdensmestre i brugerinterface og viralitet. Det samme gjorde sig gældende for Facebook. De var disruptive, men ikke revolutionerende i deres teknologi.

Både Skype og Facebook havde derudover det tilfælles, at de var enormt tæt på brugerne og hele tiden fokuserede maksimalt på at skabe værdi for dem. Deri ligger en anden nøgle indenfor disruption. Nemlig evnen til at skabe maksimal værdi for sine kunder. Det handler om værdiskabelse. Ikke at smadre eller at ødelægge ting.

DISRUPTION HANDLER OM AT SKABE VÆRDI

I stedet for at tænke disruption som noget, der ødelægger eller forstyrrer, mener jeg nærmere, at vi først og fremmest skal koble tænkningen omkring disruption sammen med tænkningen omkring at skabe ægte værdi. Disruption bør være noget, der forbedrer det eksisterende i stedet for at ødelægge det.

Semantisk set betyder disruption ganske vist at forstyrre noget eksisterende, men det interessante er ikke forstyrrelsen. Det er derimod den måde, hvorpå nogle virksomheder radikalt formår at skabe ny værdi for visse kundesegmenter.

Den værdi behøver ikke nødvendigvis være en ny, revolutionerende, aldrig-før-set-teknologi. Ser man på

Skype, fandtes deres teknologi allerede i en masse varianter. Men Skype var verdensmestre i brugerinterface og viralitet. Det samme gjorde sig gældende for Facebook. De var disruptive, men ikke revolutionerende i deres teknologi.

Både Skype og Facebook havde derudover det tilfælles, at de var enormt tæt på brugerne og hele tiden fokuserede maksimalt på at skabe værdi for dem. Deri ligger en anden nøgle indenfor disruption. Nemlig evnen til at skabe maksimal værdi for sine kunder.

Det handler om værdiskabelse. Ikke at smadre eller at ødelægge ting.

Life is short.
Build stuff that matters.

DISRUPTIVE INNOVATION

EN SIMPEL OG VISUEL GUIDE

Jeg har hidtil skrevet om disruption som begreb, men ikke skelnet direkte imellem disruption og så disruptive innovation.

Det er ganske bevidst, eftersom vi hurtigt kunne komme ud i en lang og akademisk diskussion omkring begreberne. Noget der ikke er denne korte og handlings-orienterede bogs ærinde.

Det er dog relevant at komme lidt nærmere ind på disruptive innovation, fordi det ikke er identisk med mine førnævnte pointer omkring disruption.

Der er ikke én korrekt definition af disruptive innovation, men der hersker efterhånden så mange misforståelser, at jeg vil give mit bedste bud.

Naturligvis er disruptive innovation ligesom alle andre begreber ét i udvikling, men hvis vi ikke har én eller anden form for definition af begrebet, så giver det til sidst ingen mening og kan ikke anvendes på en meningsfyldt måde.

Disruptive innovation udsprang af en undren: Hvordan kan det være, at små, nystartede virksomheder pludselig evner at konkurrere med store og etablerede spillere - endda på deres hjemmebane?

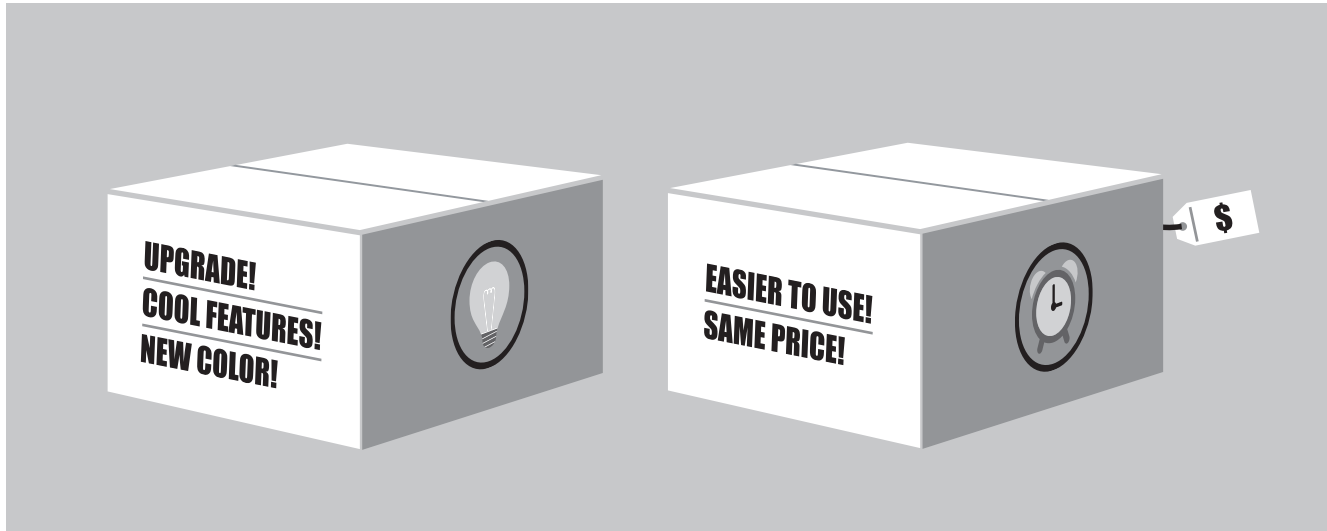
Det var Harvard-professor Clayton Christensen, der som én af de første anvendte begrebet. Siden er det blevet

nuanceret og udviklet, men hovedpointen og modellen er den samme.

Disruptive innovation kan bedst beskrives på den måde, at de store og etablerede spillere i høj grad har fokus på at opgradere eksisterende produkter og services for at tiltrække kunder, der vil betale en højere pris.

Som led i denne løbende innovation og forbedring af eksisterende produkter ser man ofte det, at virksomhederne begynder at se bort fra deres helt almindelige kunder, der bare gerne vil have enkle og billige produkter.

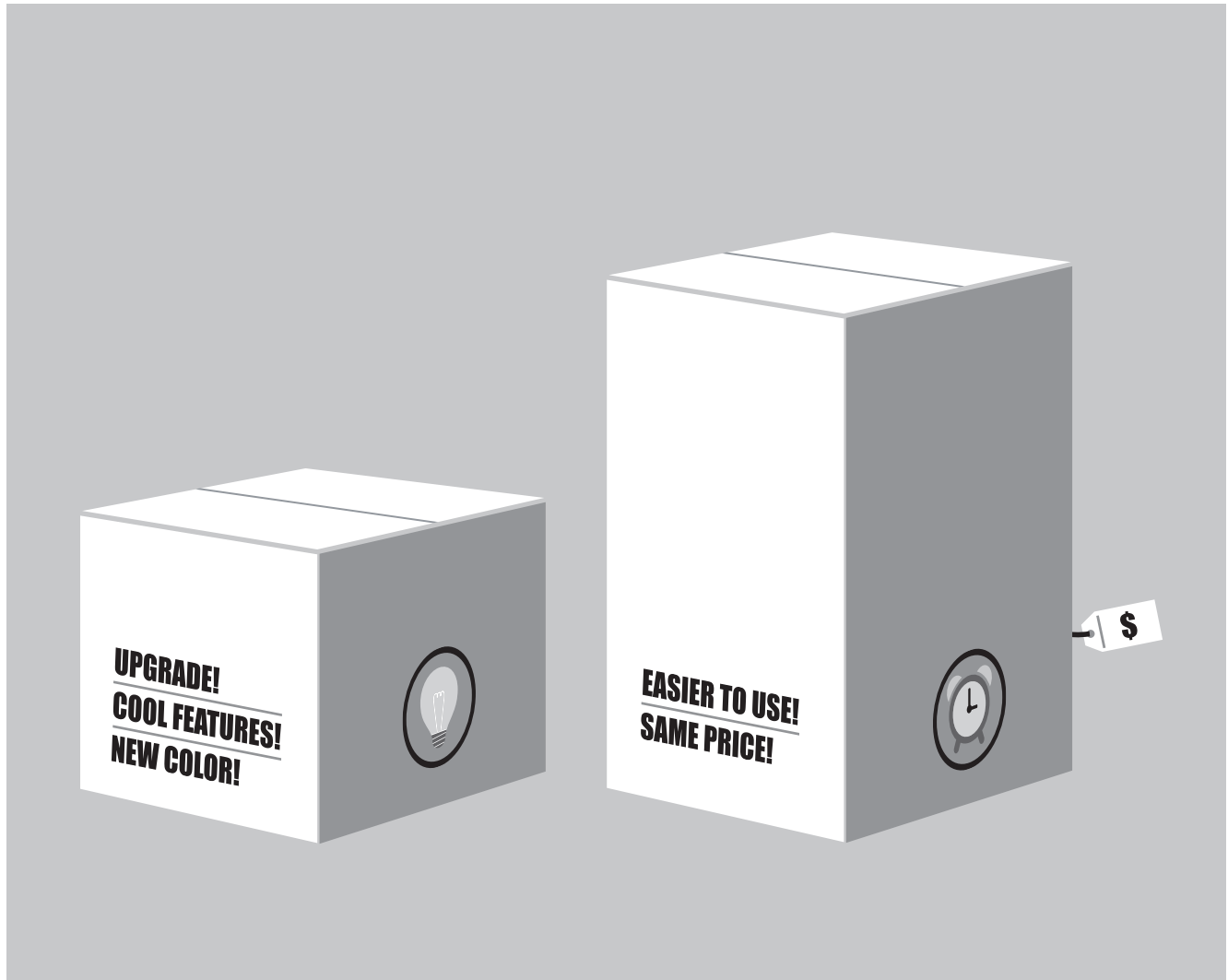
Det er her, at den lille og nystartede virksomhed kommer ind i billedet med deres nye value proposition:



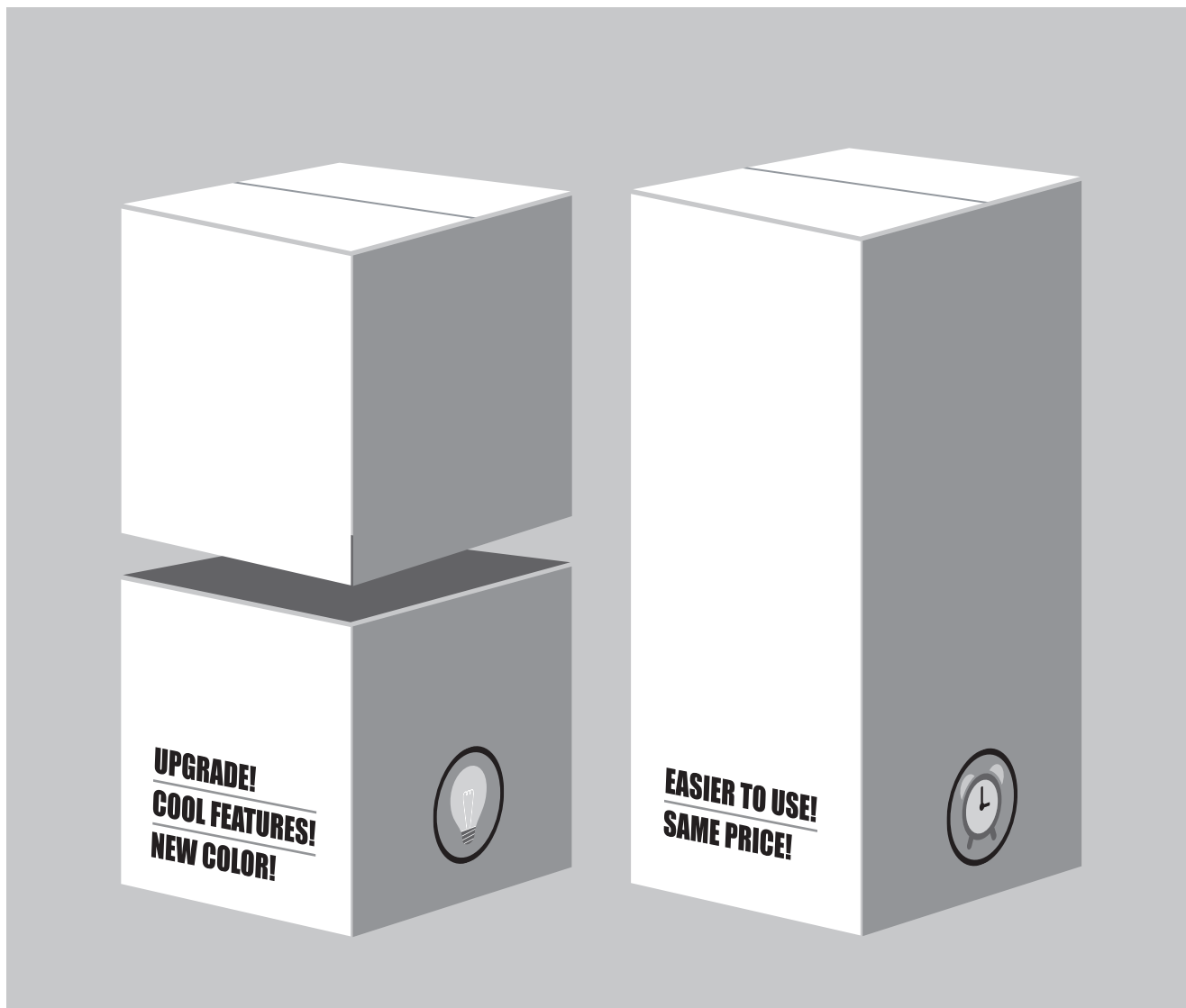
Hvor de store spillere fokuserer på de mere profitable kunder og begynder at tilføje features til produktet for at kunne tage flere penge for det, så er de små spillere opmærksomme på, at mange af disse features ofte vil blive opfattet som overflødige hos de stores eksisterende kunder:



Efterhånden som den lille ny virksomhed begynder at opnå traction (udbredelse) af deres produkt og gør det attraktivt for stadigt flere kunder, så ender de til sidst med at være godt i gang med at overtage markedet, inden den store spiller endelig opdager det:



Hvis de store virksomheder i fremtiden skal håndtere denne udfordring, så er vejen frem reelt at stjæle markedsandele fra sig selv ved eksempelvis at indføre egne lavprismærker:



Dette gøres igennem at håndtere lavprisproduktet som sit eget, separate produkt, med egen forretningsmodel, mål og forventninger.

Det afgørende spørgsmål at stille sig selv er: Hvilket problem vil kunden betale for at få løst?

Dvs. at man i disruptive innovation segmenterer kunderne baseret på problemer frem for baseret på produkter, markedsstørrelse eller demografi.

Fokus er 100% på at udvikle en billig(ere) måde, hvorpå et givent problem kan løses - og intet andet.

Disruptive innovation skaber således nye markeder og ændrer eksisterende markeder. Det spørgsmål, især etablerede virksomheder må stille sig selv for at imødekomme denne udfordring, er:

Vil vi være dem, der disrupter en branche, eller ende med at blive dem, der bliver disrupted?

Svaret giver lidt sig selv, ik? 😊

When something is important enough,
**you do it even if the odds
are not in your favor.**

Elon Musk

SÅDAN GØR DU DISRUPTION SIMPELT I DIN VIRKSOMHED

Dermed skulle du forhåbentlig være med på forskellen på disruption og disruptive innovation. De indebærer ikke det samme, men er nært beslægtet.

Hvor disruption er udnyttelsen af hastigt accelererende teknologier på en måde, der skaber radikal ny værdi og nye forretningsmuligheder, så er disruptive innovation en proces:

“Disruptive innovation is a process, not an event, and innovations can only be disruptive relative to something else.”

(Clayton M. Christensen)

Netflix’ førømtalte løbende forbedring af et i starten skrabet produkt er præcis, hvad disruptive innovation også handler om.

Som regel sker der det i den disruptive innovations-proces, at et eksisterende marked bliver transformeret ved, at der reelt skabes nye markeder.

I tilfældet med Netflix ville ingen af de etablerede aktører røre ved det digitale marked for film og serier. Det skyldtes, at der ikke var den store efterspørgsel fra markedet samt at de kunder, der var interesserede i det skrabede Netflix-produkt, ikke var interessante for en stor spiller som Blockbuster. Hvorfor? Fordi man ikke ville tjene nok penge på dem. Denne modvilje imod kundesegmenter eller ikke-

kunder, som umiddelbart synes ikke-profitable, er et andet karakteristika ved disruptive innovation. Dvs. et marked og en branche hvor nogle aktører sidder godt og grundigt på flæsket, og de etablerede aktører derfor ikke, i egen selvopfattelse, har brug for eller kan få en god forretning ud af at kigge på kunder, som de lige nu ikke skaber værdi for.

I Netflix eksemplet kunne Blockbuster på den korte bane tjene langt flere penge på at servicere deres nuværende kunder, tilbyde dem nye produkter ude i butikkerne og hæve priserne og serviceniveauet på de eksisterende tilbud og services. Ud fra en kortsigtet forretningstilgang gav Netflix-segmentet tilbage i starten af 00’erne altså ingen mening at angribe for en etableret spiller som Blockbuster.

Problemet opstod, da Netflix’ på mange måder simple teknologi pludselig begyndte at udvikle sig til en fornuftig forretningsmodel, efterhånden som en række andre teknologier gjorde brugen af Netflix nemmere, ligesom nye modeller opstod indenfor de brancher, som leverede indholdet til Netflix.

Disse simultane udviklinger betød en væsentlig vækst hos Netflix samt adgang til nye kundesegmenter, der mindede mere om Blockbusters kunder. Derfor så Netflix-stifterne da også lyset i forhold til at lave en exit og henvendte sig til Blockbuster med ønsket om at sælge.

Svaret fra Blockbuster: Nej tak. Jeres kunder har umiddelbart ikke vores interesse.

I kender resten af historien. I dag har Netflix vundet store dele af markedet, men det er ikke sket ved, at de gjorde noget bedre end Blockbuster i forhold til Blockbusters kerneprodukter og cashcows.

Nej, det er sket ved, at man gjorde noget grundlæggende anderledes, og ved at man bevidst startede med at adressere segmenter, som de etablerede spillere ikke så et marked i. Dvs. at man fulgte processen disruptive innovation.

Et Netflix-lignende eksempelvis er Nintendo Wee, der blev lanceret samtidig med, at Sony tjente store penge på deres Playstation. Især med Playstation 3 gik Sony all-in på grafik og henvendte sig til den hardcore gamer, der også hører til blandt de mest krævende kunder.

I stedet for at introducere et lignende koncept gik Nintendo imidlertid en anden vej. De valgte at introducere en langt simplere gaming-konsol, som var nemmere tilgængelig, og hvor innovationen lå i controlleren.

På den måde gik man bevidst efter ikke-gamer segmentet og udvidede markedet for videospil. Hvorfor gjorde Sony ikke bare det samme? Fordi man havde størstedelen af sit fokus på at tjene penge på et eksisterende produkt og optimeringen af dette.

Man missede altså de kunder, som man ikke umiddelbart fandt interessante, og lod andre skabe et nyt marked ud af et eksisterende marked eller teknologi.

Start med de simple, men store spørgsmål

Du kan lære af ovenstående, at det kræver en villighed til at fokusere på kundesegmenter og produkter, du normalt ikke identificerer med din virksomhed og dit brand.

Det betyder også, at du ikke må falde i den største fælde, der findes i forhold til disruptive innovation: Nemlig at du tager nye idéer, som opstår i organisationen, og tilpasser dem så meget, at de til sidst ligner, hvad du allerede kender i forvejen.

Dette er en kendt dynamik i både små og store virksomheder - denne trang til at tvinge alle idéer til at passe ind i en virkelighed, du i forvejen kender og tror på.

Du kan hjælpe dig selv til at tænke mere i disruptive innovationsmuligheder ved at stille to simple spørgsmål til dig selv og dine kolleger:

1. Hvilke frustrerede kunder findes der lige nu indenfor vores branche, og hvorfor er der ingen, som løser deres behov?

2. Hvilke potentielle kunder findes der lige nu indenfor vores branche, som i dag ikke har ret mange muligheder eller slet ikke får tilbudt nogen produkter?

Når du efterfølgende går i gang med at handle på de indsigter, din research og spørgsmål har givet dig, så fokusér ligeledes på to ting:

1. Anvend en innovationsmetode der er tæt på kunden. Det kunne være design thinking, prototyping eller Lean Startup.

2. Tag små skridt først. Investér en smule, lær en masse. Husk at din første strategi som regel er forkert. Derfor må du ikke satse alt på dit første forsøg.



Let's make better mistakes
tomorrow.

AT TAGE RISIKOEN UD AF DISRUPTION

I dag er det sådan i mange iværksætterbyer i verden, eksempelvis Berlin eller San Fransisco, at hvis du ikke har et slide for, hvordan du vil disrupte et givent marked, så bliver frokosten med de potentielle investorer meget kort.

Problemet ved denne udvikling er, at ingen som udgangspunkt er i stand til at forudsige disruption. Mange slår sig op på at være eksperter indenfor området, men ingen kan med 100% sikkerhed tage risikoen ud af markedet. Vi ved dybest set ikke, hvor en given branche eller marked vil flytte sig hen.

Det er dyrt at være først

Hvad vi dog ved om disruption er, at den startup, der disrupter et givent marked, ikke nødvendigvis er den, der kommer til at nyde godt af det nye marked eller profitere af det.

I gamle dage var det attraktivt at være first-mover. I dag er det i bedste fald risikabelt, i værste fald dødeligt for dit projekt.

Når man igen og igen hører om Uber som pragteksempel, ikke mindst grundet deres vanvittigt høje valuation, så glemmer man andre disruptors såsom Napster, hvis indtjening begrænsede sig til at sælge nogle tusinde t-shirts med firmalogoet på. Det var i sandhed dyrt at bane vejen for senere services som iTunes og Spotify. Fordi det kan være så dyrt at disrupte en branche, så er

det vigtigt at kigge godt på den læring, vi indtil videre har omkring, hvornår det er på tide at disrupte et givent område, og hvornår man bør være forbeholden. Dvs. hvad skal du kigge godt efter? Hvordan skal du lytte højere?

Brancher der elsker sig selv

Det handler i mine øjne bl.a. om at kigge efter brancher, hvor de eksisterende aktører investerer stort i deres eksisterende forretningsmodeller for at fastholde magten. Dvs. at de bruger rigtig mange penge på de innovationer, der gav dem succes i fortiden, frem for at tænke på at disrupte sig selv. Jeg kalder det, med et glimt i øjet, brancher, der elsker sig selv.

I Danmark kunne man kigge på brands som Power og Interflora, der i mine øjne befinder sig i brancher, som i den grad kommer til at blive forandret indenfor de kommende 3-5 år af nye startups. Ja, i Powers tilfælde viser det nylige gigantunderskud, at det endelige opgør kan være nært forestående.

Power (og tidligere Fona) er oplagte eksempler, fordi vores forbrugsmønstre har ændret sig én gang for alle, når det kommer til elektronik, og butikkerne vil i fremtiden antage form af showrooms frem for traditionel retail, hvis de overhovedet eksisterer om 10 år fra nu. Interflora kan fremhæves som et andet eksempel, fordi deres forretningsmodel er baseret på at opkræve høje priser

for en service, hvor mellemmand burde kunne udskiftes og erstattes med en blanding af smartere leveringssystemer og inddragelse af eksempelvis deleøkonomi. I det hele taget er modeller, hvor en mellemmand tager sig dyrt betalt for at formidle en given service gang på gang, skrøbelige. Velkendte Just-Eat kunne være de næste, der må betale en høj pris. Startups som OrderYoYo er allerede i gang med at bidrage til denne mulige udvikling.

Sådan gør du risikoen mindre

Udover at kigge på, hvorvidt eksisterende spillere kæmper hårdt for at forsvare deres gamle mindset, bør du kigge på de hypoteser og antagelser, der ligger til grund for din forretningsmodel. Dvs. hvordan har du forsøgt at forudsige fremtiden?

Hvor mange kendte faktorer er dine antagelser baseret på? Hvor mange ukendte?

Er du meget afhængig af en ganske specifik udvikling, som du ikke kan forudsige med 100%’s sikkerhed, eller tager din business højde for forskellige former for udviklinger i marked og samfund og kan fungere uanset hvilken kurs, markedet tager?

I dette arbejde med din business og forretningsmodel kan du trække på noget af læringen fra Eric Ries’ *Lean Startup*, som du formentlig kender. Hvis ikke så få det studeret... nu! ☺ Du bør også læse bogen *Flash Foresight* af Daniel Burrus. Burrus er af *The New York Times* kåret som verdens bedste til at forudsige fremtiden indenfor erhvervslivet, og hans skelnen imellem bløde og hårde trends bør være pensum for enhver seriøs leder. Men ovenpå disse to boganbefalinger så lad mig vende tilbage til førnævnte Napster og endvidere inddrage Apple i historien:

Da Apple tilbage i 00’erne skulle vurdere, hvorvidt de havde fat i et bæredygtigt produkt med deres iPod og iTunes, opstillede de en hypotese for deres fremtidige business:

I fremtiden vil folk betale for at downloade musik, som de lytter til i offentligheden.

Apple splittede efterfølgende, i bedste Lean Startup stil, denne hypotese op i tre mindre antagelser, hvoraf markedet allerede havde valideret to for dem:

- Apple vidste således, at forbrugerne ønskede at downloade musik, for det havde Napster dokumenteret.
- Apple vidste også, at forbrugerne godt kunne lide at lytte til musik i offentligheden, for inden iPod’ens indtog gik vi rundt med vores store walkmen og nikkede med hovederne til beatet.
- Tilbage stod altså kun spørgsmålet om, hvorvidt folk ville betale for at downloade musikken.

Denne risikofyldte antagelse afprøvede Apple over de kommende år og justerede på priser, bundling, branding m.v. For enden af disse forskellige eksperimenter lå den bæredygtige forretningsmodel, der siden skulle skaffe dem milliarder og atter milliarder i kassen.

De lavede, hvad jeg vil betegne som kalkuleret disruption.

Læringen er således den, at du, næste gang du skal starte en ny virksomhed eller lancere et nyt produkt, bør kigge nærmere på de eksisterende spillers innovationsgrad og selvtilfredshed samt vurdere dine egne hypoteser og antagelser ud fra et kritisk Lean Startup-perspektiv.

At vide at noget væsentligt kan lade sig gøre
og så samtidig kunne konstatere
at det alligevel ikke er gjort
det får mig til at ville skabe det!

Jonathan Løw

UNDGÅ BLOCKBUSTER-FÆLDEN

I dag ved vi, at det blev bredbåndsteknologien, der gradvist slog igennem og blev forbedret op igennem 00'erne i en sådan grad, at det blev den teknologi, der skulle betyde Netflix' opblomstring og Blockbusters endeligt.

Fra at man blot bestilte film over nettet, var der pludselig båndbredde til, at man nu også kunne streame filmene. Og i forhold til Blockbuster, slippe for at skulle ud i regnvejret og levere lejede film tilbage.

Det var måden, hvorpå Netflix udnyttede en potentielt disruptiv teknologi som bredbånd, der gjorde dem i stand til at skabe et overlegent value proposition i forhold til konkurrenterne.

I daglig tale opstår der let fornemmelsen af en afgrundsdyb kløft mellem den iværksætterkultur, der modsætter sig normalisering, og det etablerede og corporate, der potentielt står for fald. Som eksempelvis Blockbuster.

Det betyder dog ikke nødvendigvis, at corporates vil tabe kampen i fremtiden. Faktisk bør start-ups og corporates nærmere droppe deres skyttegravskrig og begynde at se fordelene ved hinandens modeller og et øget samarbejde imellem "de små og de store". Ikke mindst i et lille land og i en lille økonomi som den danske.

For at dette skal kunne komme til at ske, så kræver det handlinger. Her er fire konkrete bud:

1. Sæt et tidsrum af til at orientere dig

I hverdagen kommer man ikke ud af sit eksisterende drift- og lean-modus, så sæt tid af til fast, én gang om dagen at se, hvad der er af bevægelser i din branche eller relaterede brancher.

Er der nogle nye teknologier, der bliver brugt? Nogle der er på vej? Læs Wired.com, Huffington Post og andre nye medier, i stedet for de klassiske udgivelser, der stadig fokuserer på de kendte brancher.

2. Brug ledig plads – bogstavelig talt

Disruption sker i spændingsfeltet mellem den etablerede virksomhed og den lille start-up. Har du et ledigt lokale, så udlån det til en start-up og brug aftalen til at få indsigt i den anden parts verden.

Du har cash-flow, kapital og know-how i at drifte en organisation, mens den nystartede har idéer, passion og frækhed, men mangler ressourcerne. Skab nye relationer og se på den måde jeres forretning udefra.

3. Byg bro

I kan blive hinandens makkere i disruption. En lille eller mellemstor dansk virksomhed og en start-up har bedre muligheder for at blive den næste højdespringer, hvis de indgår et samarbejde.

Når vi i Danmark taler om, at der ikke er kommet nogle nye virksomheder med over 1000 medarbejdere de sidste 10 år, må man sige, at der er kortere vej fra 50 mand til 1000, end hvis du blot er en person med en idé.

4. Bliv skarp på de disruptive teknologier

Som minimum bør man begynde at holde sig opdateret om hvilke teknologier, der rører sig.

Vi ved ikke, hvad der slår igennem først og i hvor stor skala, men der er ingen tvivl om, at områder som 3D-print og kunstig intelligens (AI) kommer til at have massiv indflydelse på rigtig mange industrier.

For at forstå dette kræver det dog, at du også forstår teknologierne. Gør du det, så forstår du også langt bedre, hvad de kan betyde for din forretning.

Hvor det tog Netflix ti år at disrupte Blockbuster ved hjælp af en disruptiv teknologi, så oplever vi en eksponentiel acceleration.

Det tidsspænd bliver formentlig kun 4-6 år i fremtiden. Det betyder naturligvis, at man skal blive desto mere nysgerrig på udviklingen netop nu.

True disruption means threatening your existing product line and your past investments.

Breakthrough products disrupt current lines of businesses.

Peter Diamandis

ETABLEREDE VIRKSOMHEDER ER 1700 GANGE BEDRE TIL INNOVATION OG VÆKST END IVÆRKSÆTTERE

Når man lytter til det danske iværksætermiljø og læser om cases som Netflix vs Blockbuster, så kunne man indimellem tro, at al fornyelse og innovation kommer derfra. Det skyldes bl.a., at mange startups er bedre til at bruge medierne end de traditionelle virksomheder, for i virkeligheden er det etablerede erhvervsliv langt bedre end iværksættere til entreprenørskab. I hvert fald statistisk set.

Den afgørende konkurrencefordel ligger i kombinationen af eksisterende kunder og netværk, kompetente og erfarne medarbejdere, adgangen til kapital m.v.

Dette er alt sammen ting, som nyetablerede firmaer er på jagt efter samtidig med, at de prøver at finde deres forretningsmodel. Og det er også derfor, at så mange startups desværre ender med at fejle.

Internationale studier fra bl.a. Bain og Harvard Business Review viser imidlertid uomtvisteligt, at etablerede virksomheder har bedre odds for at skabe endnu en større, bæredygtig virksomhed.

De seneste tal viser en 1 ud af 8 sandsynlighed for, at der ud af en stor virksomhed kan udklækkes endnu en stor virksomhed. Det tilsvarende er 1 ud af 17.000!

Dette forudsætter naturligvis, at de etablerede virksomheder evner at udnytte deres styrker på den mest fordelagtige måde. Uanset om man taler giganter som Google og Amazon, danske store corporates som Danske Bank og Tryg, eller mindre aktører såsom Stibo eller Nordjyske Medier, så har de alle sammen det til fælles, at de skal forfine deres arbejde med at skabe denne form for innovation og ny vækst.

Flere internationale eksperter peger på kombinationen af at udpege de rette startups, udviklingen af den optimale skalerbare formular samt evnen til at spotte ”iværksætter-mentalitet” som tre afgørende kompetencer, de etablerede spillere må udvikle.

Når man kigger på den danske startup-scene så er det største problem i mine øjne, at mange unge iværksættere tror og mener, at de kan og bør gøre det hele selv. Så snart man har fat i en god idé, der begynder at tiltrække nogle kunder, så tænker vi i at hente investeringer fra business angels, venture fonde eller lignende. Dette er ganske naturligt og ansporet dels af den velkendte Silicon Valley mentalitet og dels af programmer som Løvens Hule.

Dette er imidlertid langt fra altid vejen at gå. Tværtimod vil de fleste danske startups og vækstiværksættere kunne

have gavn af at skabe alliancer med det etablerede erhvervsliv og trække på deres kombination af erfaringer med arbejdere og ledelse, eksisterende salgs- og kundenetværk, adgangen til kapital og ressourcer m.v.

Når en iværksætter kommer til mig med ønsket om at skabe yderligere vækst, så foreslår jeg i stadigt sjældnere tilfælde at opsøge en business angel eller traditionel investor. Dette til trods for at jeg selv investerer og dermed fungerer som en angel.

Problemet er nemlig ofte, at disse investorer trods deres erfaring og ønske om dedikation, ikke er dybt inde i de pågældende firmaer og brancher i samme grad, som en etableret virksomhed er det.

Det gør, at man som regel mangler den nødvendige og dagsaktuelle dybdeviden indenfor et givent område, ligesom der ikke skabes den fantastiske dynamik, som mødet imellem startups og etablerede virksomheder kan give.

Derudover er det vigtigt at gøre sig klart, at matchet imellem ny og gammel ikke behøver at være matchet imellem en højteknologisk startup og en etableret gigant som IBM eller Google.

Det kunne ligeså godt være én af de veldrevne og velrenommerede produktionsvirksomheder, som man fx møder i min seneste bog *GURUBOGEN*, og så en nørdet ung mand fra Fyn, der har fået de første kunder til sin nye metaldims til jernindustrien.

Det fører mig tilbage til hovedbudskabet med dette afsnit i bogen:

Nemlig at etablerede virksomheder er langt bedre til at skabe innovation og vækst end startups er. Faktisk viser tal fra konsulenthuset Bain, at succesraten er ikke

mindre end 1700 gange højere for de etablerede virksomheder frem for iværksætterne.

Vi kender selvfølgelig alle til undtagelserne såsom Uber, Airbnb, Tesla, Tradeshift og Trustpilot, men fremtiden tilhører på mange måder det, nogle kalder multi-business virksomhederne: Dvs. virksomheder der udnytter deres eksisterende fordele til at opkøbe eller samarbejde tæt med startups, vækste dem og måske derefter igen skaber spinoffs derfra.

Vær opmærksom på dette forhold uanset, om du måtte læse dette i stolen hos en etableret spiller i den jyske muld, eller en tech-startup i Startup Village i København. I har brug for hinanden. Langt mere end I måske lige er klar over det nu. Grib knoglen.

A year from now you will wish
you had started today.

Karen Lamb

DANSKE VIRKSOMHEDER SKAL OPGIVE DERES IDENTITET

Jeg er ret sikker på, at jeg får mange reklame- og identitetsbureauer på nakken, når jeg så direkte opfordrer til at opgive identiteten som virksomhed. Det er naturligvis også vigtigt at forstå, hvilken identitet der tales om, og hvorfor det er så vigtigt.

I en tid hvor alle råber disruption og innovation, så står det stadigt klarere for mig, hvad problemet egentlig er for mange danske virksomheder. Det er ikke deres teknologiske kapaciteter, et for højt skattetryk eller mangel på uddannelse. Det er deres identitet som virksomheder og ønske om 'at høre til'.

De danske brancheforeninger og klynger

I Danmark har vi rigtig mange brancheforeninger og klynger. Vi bruger disse til at dele viden og erfaringer, hvilket på mange måder er godt. Jeg har selv haft fornøjelsen af at besøge flere af dem, og de gør et fremragende stykke arbejde.

Problemet kan imidlertid være, at det forstærker identitetsfølelsen hos de pågældende virksomheder og medarbejdere. De bliver stadigt mere sikre på den branche, de er en del af, og det forstærker sikkerheden i forhold til, at så længe man er i førersædet i den pågældende branche, så er man gearret til fremtiden.

Desværre er den disruptive fremtid ikke sådan. I stedet bør man blive dybt bekymret, når en leder i en dansk bank eller forsikringsvirksomhed forsikrer omverden

om, at de skal følge med i de spændende nye digitale muligheder. Hvad taler de nemlig om? De taler om digitaliseringen af bankområdet.

Pointen er imidlertid, at de mest innovative virksomheder er fuldstændigt uinteresserede i brancher og stereotyper som det "at være en bank". Det samme gælder de aktører, der lige nu sætter Fona og i tusindvis af andre detailhandlere i betalingsstandsning. Disse disruptors er heller ikke blot digitale handlende.

Derfor gik det galt for Blockbuster og Fona – den nye sandhed

Nej. Lad os lige repetere, hvordan Netflix rent faktisk satte Blockbuster ud af business.

I nogle udlægninger er forklaringen den teknologiske revolution og digitale udvikling. Det er korrekt i den forstand, at der op igennem 00'erne var en voldsom opblomstring i bredbåndsforbindelser og hastigheden heraf. Det stod på i et årti, og cirka ligeså lang tid tog det Netflix at disrupte Blockbuster (1997-2010).

I den mellemliggende periode var det imidlertid ikke pga. bredbåndsforbindelserne, at Blockbuster måtte gå fortabt. Man var skam begyndt også at sælge online, for kunderne skulle jo selv kunne vælge, hvorvidt de ville leje filmene via nettet eller i butikkerne.

MEN kernen til Netflix' succes og Blockbusters deroute lå og ligger i selvopfattelsen og identiteten hos de to virksomheder. Hos Blockbuster var man en detailkæde, der skulle gøre det stadigt bedre for kunderne igennem et større udvalg, nye produkter etc. Denne logik overførte man også til nettet, og nettet var ifølge Blockbuster selv en naturlig forlængelse af deres dominerende rolle som detailbrand.

Netflix var langt fra så branchetænkende eller låst i selvbilledet. Lytter man til topfolkene bag Netflix, så vil man høre, at deres hovederinde var at være kundernes ven. Netflix havde identificeret en større målgruppe, som af den ene eller anden grund ikke følte sig serviceret af Blockbuster, og dem udviklede de så alternative løsninger til – og ikke kun til, men i høj grad i samarbejde med.

På intet tidspunkt beskrev Netflix sig som en branchektør eller tilhørende én bestemt branche eller klynge. Nej, de var drevet af et why/purpose og en passion for at levere nye løsninger på eksisterende problemer. Hele tiden var kunderne forrest og egen-identiteten bagerst.

Tilsvarende udviklinger vil vi se i mange andre brancher i de kommende år. De vil udvikle sig ikke kun, fordi teknologier og viden udvikler sig eksponentielt, ligesom digitaliseringen muliggør mange nye forretningsmodeller og tankegange, men fordi nye generationer af iværksættere og startups ikke tænker i fastlåste identiteter.

Bankerne vil ikke blive disrupted af digitale banker. De vil blive disrupted af forretningsmodeller, som ikke kalder sig noget bestemt, men som er drevet af en frustration over, at problemer bliver så dårligt løst for kunderne i dag. Deres tilgang er instinktiv og kundedreven, hvorimod de etablerede aktører tænker i roller og strategier.

Problemet med at tænke nationalt

På samme tid vil vi i stigende omfang opleve, at vores nationale mindset vil begrænse os. Med nationalt mindset mener jeg vores låste opfattelse af, hvad et land og et folk vil sige.

Lige nu er store dele af befolkningen bange for den globale udvikling. Det giver sig udtryk i modstand imod disruption, modstand imod flygtninge, modstand imod international arbejdskraft. Dansk Folkeparti har sågar været ude og foreslå et stop for tilflytning af kompetente medarbejdere, hvis de kommer fra et ikke-vestligt land. Bliver den slags virkelighed og lovgivning, så vil det udgøre et kæmpe problem for danske vækstvirksomheder.

Den internationale udvikling kræver, at vi tænker i at være 'born-global'. Dvs. at vi skal udvikle med det for øje, at vi ikke kun udvikler til nationale problemstillinger, men globale problemstillinger.

Vores vores fornemste opgave som iværksættere er at løse problemer, der er værd at løse. Hvis vi samtidig løser dem på en måde, der opfylder reelle behov hos kunderne, så vil vi også kunne tage os betalt for det. Hvis vi gør dette med udgangspunktet, at vores kunder er hele verden, så skaber vi også den type store virksomheder, som Christiansborg, interesseorganisationerne og andre råber efter.

Men vi lykkes kun med ovenstående, hvis vi dels gør op med vores fastlåste branchetænkning og dels lægger vores fastlåste nationstænkning på hylden. Indtil det sker, så vil vi stadig have udfordringer med for alvor at omstille virksomhederne til fremtiden, og så vil vi fortsat være bange for udviklingen frem for at møde den med nysgerrighed og optimisme.

DISRUPTION AF EJERSKAB

Du kender muligvis den gængse metode, når en startup får vokseværk. Man skal ud og finde investorer, og alt efter beløbets størrelse kigger man i retning af enten business angels, vækstlån eller venture kapital.

Logikken er den, at uden tilførsel af kapital kan man ikke vækste sin gode idé i tilstrækkelig grad, hvis man da ellers har store, internationale ambitioner.

Kooperative startups kort fortalt

Det interessante er, at der lige nu skyder startups op over hele verden, som går en anden vej. Disse startups bliver kaldt for "kooperative startups", og de ønsker at revolutionere online økonomien. De disrupter ganske enkelt ejerskabsformer og logikker.

De er alle baseret på demokratiske, værdifokuserede og bæredygtige principper, og indtil nu viser tallene, at de modsat deres konkurrenter har en langt lavere failure rate, kan fastholde højere lønninger til medarbejderne OG ikke er begrænset hverken i forhold til vækst eller skalérbarhed.

Kooperative modeller er ikke noget nyt i Danmark. Andelsbevægelsen var ét eksempel – Coop et andet. Dog viser de internationale tal, at de særligt succesfulde kooperative er dem, hvor medarbejderne ejer selskabet, hvorimod Coop jo som eksempel er forbrugerejet.

Fra brand til bevægelse

Et kooperativt startup, som vi kender det fra internationale succescases, er således medarbejderejet og drevet.

Ét eksempel herpå er Loomio, som har hjemme i New Zealand. Loomio har kort fortalt udviklet et stykke software, som er rettet imod at håndtere og administrere kollektive beslutningsprocesser. Det være sig alt fra direct democracy løsninger til crowdsourcing og lignende. Teamet bag Loomio har over to omgange crowdfundet en del af finansieringen og lykkedes i første finansieringsrunde med at rejse 700.000 DKK – i anden runde godt 2 mio. DKK.

Loomio er spændende, fordi deres tilgang til markedet på mange måder minder om det, som større og mere traditionelle startups – hvis man da ellers kan kalde startups for traditionelle – tilstræber.

Jeg har mødt i hundredvis af danske startups, der taler varmt for at gøre deres brand til en bevægelse. Ofte har de imidlertid svært ved det, fordi kunderne ikke rigtig føler, at selve virksomhedens DNA afspejler den kultur og relation, de gerne vil etablere med deres kunder.

Omvendt er en startup som Loomio skabt ud fra den samme logik, som man prøver at aplikere på sin marketing- og kommunikationsstrategi: Nemlig medejerskab, demokratisk tænkning og bæredygtige principper. Loomio har modsat etablerede software- og platform

startups ikke været ude i markedet og rejse en hel masse kapital, ligesom det ikke ligger i kortene, at man går efter en exit eller en børsnotering. I stedet er fokus på brugerne, der efterhånden udgør en stor og yderst dedikeret skare af mennesker.

Loomio er et eksempel på en ny bølge af iværksættere, der forsøger at finde frem til, hvordan man finansierer en online økonomi baseret på demokratiske, værdifokuserede og bæredygtige principper.

Derudover har Loomio indtil videre løst udfordringen med tilførsel af kapital på den måde, at man har arbejdet med såkaldt "redeemable preference shares". Det betyder i praksis, at disse aktier ikke handles eksternt. I stedet bliver aktierne i sidste ende købt (redeemed) af selskabet selv baseret på en på forhånd aftalt tidsperiode og baseret på, at selskabet i den givne periode har evnet at skabe tilstrækkelig omsætning til at købe aktierne tilbage.

De kooperative principper skaber bedre bundlinje

Loomio er et eksempel på en ny type af startup, hvis principper er alt andet end nye. Faktisk satte en gruppe arbejdere i den engelske by Rochdale sig ned helt tilbage i 1844 og formulerede syv principper for, hvordan en virksomhed kunne være til nytte for både sig selv og medlemmerne.

Centralt for det, som senere skulle blive kendt som de kooperative principper, var, at virksomheden skulle være medlemsejet, ledelsen skulle være demokratisk, et eventuelt udbytte skulle fordeles til medlemmerne, og medlemmerne skulle uddannes, så de kunne gavne udviklingen af virksomheden.

I dag er Loomio blot ét af tusindvis af eksempler på denne type af virksomheder. I Spanien findes eksempelvis kooperativet Mondragon – ét af Spaniens vigtigste væksttiltag netop nu og efterhånden verdenskendt som et på mange måder revolutionerende, demokratisk og entreprenant eksperiment.

Iværksættere og virksomheder i Mondragon-modellen har modsat resten af Spanien klaret sig godt igennem finanskrisen. Hvor beskæftigelsen i hele Spanien faldt med 8% fra 2008-2009, så var det tilsvarende tal i Mondragon kun 4,5%.

Der findes flere andre eksempler på, at de kooperative principper skaber en bedre bundlinje end gennemsnittet. Her er yderligere nogle tal fra Spanien og England:

Forskningen har dokumenteret, at kooperativer er langt mere stabile og bæredygtige end konventionelle virksomheder (Rudgers University – USA samt Harvard Business Review, USA)

I England var 65% af alle virksomheder funktionsdygtige efter finanskrisen, mens det tilsvarende tal for kooperativerne var hele 98% (kilde: *Forbes Magazine + Cooperatives UK*)

I Spanien, nærmere bestemt Mondragon i Baskerlandet, har man etableret 250 virksomheder siden den spæde opstart i 1952. Af disse er kun fire lukket igen og gået konkurs. Tilsvarende tal fra danske virksomheder viser, at det kun er 58% af nye danske privatejede virksomheder, der overlever de første tre år (kilde: Vækstfonden).

Alene kooperativerne i Baskerlandet beskæftiger lige nu over 80.000 ansatte og sikrer de ansatte væsentligt højere lønninger end gennemsnittet i Spanien samtidig med, at deres konkurrenceevne og vækst er enten til-

svarende eller bedre end nationalgennemsnittet (*kilde: Forbes Magazine*).

De bemærkelsesværdige tal er da også begyndt at vække international opmærksomhed. Således udnævnte det anerkendte Harvard Business Review i 2013 Mondragon som vinder i kategorien ”best management innovation”, mens førende internationale eksperter har peget på, at dette meget vel kunne være en seriøs konkurrent til de konstruktioner og investor-relationer, vi kender i dag.

Styrken ved den kooperative virksomhedskonstruktion er bl.a. fraværet af finansiell spekulation, hvilket gør virksomhederne mere robuste over for økonomiske kriser. Dertil kommer, at medarbejderne oplever en øget følelse af medejerskab og indflydelse – medarbejdere, der vel at mærke har en løn, der er ligeså høj eller højere end privatansatte samt får andel i virksomhedens eventuelle overskud.

Mondragon-modellen beskæftiger i dag godt 80.000 mennesker i firmaer, der producerer alt fra nøgler over bremseklodser til højteknologiske maskiner til medicinalindustrien. I 2014 var omsætningen på ca. 90 milliarder kroner, hvilket er tre gange så meget som Lego og større end Danmark næststørste firma, Novo Nordisk.

Så spørgsmålet, der må stå tilbage, er: Hvornår skaber Danmark det næste Loomio eller Mondragon?

In an age where community involvement
and partnerships with civil society
are increasingly being recognized
as indispensable, there is clearly
**a growing potential for cooperative
development and renewal worldwide.**

Kofi Annan

LEDELSE IND I FREMTIDEN

Med faren for at bidrage til den alt for lange række af buzzwords, så lad mig alligevel introducere et begreb for dig, som jeg er sikker på, at du rent faktisk kan bruge i hverdagen til at gøre jeres forretningsudvikling, innovation og mulige disruption mere effektiv og succesfuld – *forudseende innovation*.

Agilitet er ikke nok

Agilitet er ét af de områder, som stadigt flere organisationer og ledere fremhæver som helt afgørende i fremtiden. Vi skal sikre virksomheder, der kan respondere på den hastige forandring omkring os. De skal være agile.

Som iværksætter kender jeg bestemt til vigtigheden af agilitet, men vi skal passe på, at det ikke kommer til at ske på bekostning af dybdeindsigt i fremtiden. Lige nu risikerer dette iværksætter-mindset nemlig at få organisationer til at gætte frem for at vide, for pointen med denne lille bog er bl.a., at vi ved langt mere om fremtiden, end vi går og tror.

Hvorfor er virksomheder som Airbnb, Amazon og Apple blevet så store, som de er? Skyldes det, at de er helt vildt agile? Nej, lyder svaret, hvis man har talt med nogle af topfolkene, hvilket jeg har haft fornøjelsen af til min én af mine andre bøger – GURUBOGEN.

I stedet arbejder de alle med et princip, der kan kaldes ”anticipatory innovation” eller på mit bedst mulige danske: forudseende innovation. Begrebet blev først gang in-

troduceret for en række år siden af amerikaneren Daniel Burrus, der muligvis ikke er et stort navn herhjemme, men i USA bl.a. er blevet kåret som én af verdens tre bedste til at forudsige fremtiden af The New York Times.

Siden 1983 har Burrus beskæftiget sig med teknologidreven, eksponentiel forandring. I disse år er det Singularity University-folkene, der slår sig op på tankerne omkring eksponentielle organisationer og eksponentiel vækst, men begreberne er langt fra nye.

Problemet med eksponentialitet er imidlertid, at selv om begrebet har en pointe, ligesom agilitet også har det, så risikerer man at gå eksponentielt hurtigt i den forkerte retning, hvis man ikke har gjort sit hjemmearbejde ordentligt.

Det er her, at den forudseende innovation kommer ind i billedet og det mindset, som har drevet innovationen på steder som Amazon, Apple m.fl.

Udgangspunktet for den forudseende innovation

Kernen i den forudseende innovation er at forstå, at der helt grundlæggende findes tre digitale accelerators, som vil påvirke fremtiden i markant grad i de kommende år og årtier:

- Den eksponentielle vækst indenfor computerkraft
- Båndbredde
- Digital opbevaring.

Disse acceleratorer følger ikke de præcis samme kurver, men tæt på, og forstår vi først deres udvikling, så er vi et godt stykke af vejen.

Dernæst skal vi forstå, at der findes to forskellige former for trends: de hårde og de bløde.

Hårde trends er de ting, vi ved, vil ske – mere eller mindre uanset, hvad vi gør eller ønsker. Det er disse trends, der gør os i stand til at se fremtiden, inden den finder sted, og dermed udnytte den til ens fordel. Se problemerne før de opstår. See game-changer mulighederne og handle på dem, inden man selv bliver forandret af 'gamet'.

I modsætning til de hårde trends står bløde trends, som er antagelser frem for facts. De bløde trends har vi indflydelse på og kan påvirke i langt højere grad, når vi først har forstået, hvad der er hvad. Lad mig give dig et eksempel på forskellen på de to typer af trends.

Forestil dig, at du sidder i administrationsafdelingen i en mellemstor by og har ansvaret for jeres skiltning, parkeringsmuligheder etc. Spørgsmålet er nu: Vil du tilføje den såkaldte "networked intelligence" (NI) for at gøre skilte og parkeringssystemer smartere, eller vil du ikke?

Værktøjerne er der til at gøre det, men jeg kan ikke med sikkerhed forudsige, hvorvidt du vælger at gøre det eller ej. I dette eksempel udgør NI de hårde trends. Det er en teknologi, der VIL slå igennem, men hvorvidt du vælger at transformere jeres processer ved hjælp af NI, det er op til dig. Det er derfor en blød trend.

At "før-løse" problemer

At lede ind i fremtiden handler således om at arbejde med forudseende innovation på en måde, hvor du er i stand til at skelne imellem de hårde og bløde trends samt agere på den indsigt, det giver dig.

Hvis du bliver rigtig god til at forstå de tre digitale acceleratorer samt skelne imellem hårde og bløde trends, så bliver du også i stand til at løse problemerne, før de opstår, samt udnytte dem til din fordel. Man kunne kalde det at "før-løse" problemer.

I dag findes der for mange danske virksomheder og organisationer, som tror, at fremtiden er meget uforudsigelig. Det er imidlertid ikke sandt, og det synes som om, at vi kigger alt for meget i bakspejlet og for lidt ud af forruden. Vi har for travlt med at løse hverdagens problemer, og derfor får vi ikke udnyttet fremtiden. Vi har simpelthen for travlt med det forkerte.

Ledelse ind i fremtiden

Dermed er vi også inde ved kernen af, hvordan organisationer i fremtiden kan blive bedre til at før-løse problemer og arbejde med forudseende innovation. Det handler om ledelse.

Jeg foreslår helt konkret og lavpraktisk, at alle ansatte i organisationen – ikke mindst ledelsen – afsætter én time om ugen i kalenderen (og holder fast i det) og i denne time spørger sig selv: Hvad er jeg sikker på? Hvilke hårde trends skaber den fremtid, jeg er på vej ind i? For at forstå disse hårde trends kan du starte med at lave en liste over dem og siden identificere de muligheder, de hver især rummer. Spørg dig selv:

- Hvilke af disse hårde trends kunne få størst positiv betydning for min virksomhed/organisation?
- Hvordan kan jeg drage nytte af denne hårde trend samt bruge de digitale acceleratorer til at regne ud, hvornår det for alvor vil slå igennem?

Når du begynder at tænke og agere på denne måde, så leder du ind i fremtiden. Du gør jeres arbejde med forretningsudvikling, innovation og disruption forudseende frem for reaktivt.

SE OM DIT JOB STADIG FINDES OM 15 ÅR

Udover de delvist nye kompetencebehov på fremtidens arbejdsmarked kommer disruption også til at påvirke jobfunktionerne, som vi kender dem i dag.

Det kan være vanskeligt at give ét entydigt svar på, hvordan arbejdsmarkedet ser ud om 10-15 år fra nu, men som datagrundlag kan man kigge på konsulenthuset McKinsey og deres omfattende studier af hvilke jobs, der har den højeste sandsynlighed for at blive erstattet af nye teknologier indenfor de kommende 15 år.

Det har jeg gjort, og pr. 2016 så toplisterne ud som følger...

Dvs. at drømmer du om at tjene fedt på at betræde de fornemme fashion-runways i Paris eller Milano, så skal du altså nok genoverveje, om din højde og tynde krop i stedet kunne bruges til at løbe stærkt med børnene i skolefritidsordningen 😊

Tilsvarende vil jeg anbefale langt flere danskere at udvide deres matematiske og statistiske kompetencer, så fremt de fortsat vil arbejde med tal i fremtiden.

Det betyder, at løser du i dag simple bogholderopgaver, så er dit job meget truet i fremtiden, hvorimod at en videreuddannelse vil kunne sikre dig en mere special-

Top 10 jobs der vil blive automatiseret

Fotomodeller	98%
Bogholdere.....	97%
Bibliotekarere	96%
Kasserere	95%
Maskinoperatører	94%
Sælgere indenfor retail	94%
Kontoransatte.....	94%
Sekretærer	92%
Lokomotivførere	89%
Økonomer	89%

Top 10 jobs der IKKE vil blive automatiseret

Politikere.....	1%
Socialarbejdere	3%
Ingeniører	5%
Pædagoger.....	5%
Folkeskolelærere	6%
Advokater.....	8%
Dataspecialister	11%
Direktører i små firmaer	12%
Politibetjente.....	14%
Matematikere/statistikere	18%

iseret og ikke så udsat stilling som eksempelvis dataspecialist eller usability konsulent.

I mine øjne peger ovenstående på, at det vil være helt afgørende, at både regeringen og du som individ sætter fokus på mere og bedre uddannelse i fremtiden.

Såfremt du ikke kan finde dit eget job på Top 10 listerne ovenfor, så kan du alligevel bruge oversigten til at se et mønster i den type jobkandidater, der vil være behov for i fremtidens arbejdsmarked.

Højriskogrupper er den type jobs, som teknologi, robotter og lignende sandsynligt vil kunne overtage. Det er derudover også kantinearbejde, køkken- og restaurationsbranchen, transport- og distribution m.v.

Omvendt vil dine nuværende eller kommende kompetencer indenfor datateknologi, industriel robotstyring og operation, billed- og lydteknologi m.v. efter al sandsynlighed også være i høj kurs også om 10-15 år fra nu.

Du tænker måske, at 10-15 år er lang tid fra nu, men fremtiden kommer hurtigere end nogensinde før. Det dur ikke længere at være forandringsparat. Fremtidens vindere er forandringsskabende, og du skal begynde nu. Det skal nok blive sjovt.

KAN MAN INVESTERE I DISRUPTION?

Trods risikoen er mange investorer interesserede i at finde de mest disruptive startups og vækstvirksomheder i fremadstormende industrier - vel at mærke før Wall Street og andre gør det. Spørgsmålet er, hvorvidt det dels er muligt at spotte disruption og dels, om der findes en formel for det?

Det korte svar: Det er muligt, men vanskeligt.

Sekulær og cyklisk vækst

Først og fremmest må vi skelne imellem sekulær og cyklisk vækst. Den cykliske vækst kender vi, når virksomheder og industrier naturligt ligger i slipstrømmen af den bredere økonomiske cyklus og økonomiske udvikling.

Det er eksempelvis velkendt indenfor energiselskaber, metalbranchen, husmarkedet etc. og opleves i praksis ved, at når den generelle økonomi klarer sig godt, så klarer disse industrier og selskaber sig typisk også godt.

Overfor denne form for vækst står den sekulære. Den er karakteriseret ved en vækst, der finder sted, når en helt ny industri tager form og tager fat og står overfor at kunne gro til uanede proportioner.

Potentielt med muligheden for fuldstændig at erstatte tidligere teknologier og forretningsmodeller. I denne form for vækst skabes helt nye behov, ligesom be-

hov fra eksisterende industrier overtages af de sekulære vækstvirksomheder.

Hvad bør man som investor kigge efter?

Mange investorer har formentlig haft våde drømme om at have været med fra starten i nogle af disse sekulære og disruptive væksteventyr såsom Amazon, Google og Facebook. Eller om ikke andet have investeret i dem på det rigtige tidspunkt.

Udfordringen er imidlertid, at selvom ovennævnte spillere er iblandt verdens mest innovative og succesfulde virksomheder, så har deres aktier også haft op- og nedture både i månedsvis og i nogle tilfælde årevis.

Så hvordan agerer man overhovedet som investor, når der er tale om denne type sekulære vækst og disruption af forretningsverden?

I mine øjne bør man tage højde for tre ting:

- Hvilke er de stærkeste teknologiske drivers, du kan finde i markederne derude? Analysér og investér med afsæt i hvilke teknologier, som ifølge de førende eksperter kommer til at revolutionere fremtiden indenfor en overskuelig fremtid. Kombinér dette med dine egne analyser og mavefornemmelse.

- Invester uden at lade dig skræmme af de kortsigtede fluktueringer. Selv de mest succesfulde og innovative virksomheder i verden vil have fluktueringer i deres markedsværdi, så bevar overblikket.
- Tro på din egen analyse af den givne virksomhed selv når markedet ikke gør det.

Skulle jeg give mit personlige bud på nogle af de stærkeste teknologiske drivers netop nu, så kommer man ikke udenom kunstig intelligens (AI), virtual/augmented reality, droner, robotter, 3d print, wearables og Internet of Things.

De virksomheder, der evner at være frontløbere indenfor disse teknologier samtidig med, at de formår at kapitalisere på de nye muligheder, vil afgjort være gode investeringsobjekter nu og i fremtiden.

Udfordringen som investor er naturligvis, at tusindvis af virksomheder vil forsøge at sætte sig på disse områder, mens kun en håndfuld vil revolutionere verden indenfor deres respektive felt.

Det er så op til dig, om du foretrækker at tjene nogle få procentpoint på de cykliske og etablerede spillere, eller du vil kaste dig ud i at investere i disruption. Uanset hvad ønsker jeg dig held og lykke.

DISRUPTION - LIDT INSPIRATION TIL AT DRØMME

Hvordan ser fremtiden egentlig ud? Det er der selvfølgelig ingen, der kan sige med sikkerhed, men flere førende universiteter, futurister og konsulenthuse har givet deres bedste bud.

Jeg har udvalgt fem innovationer, der i 2050 kan blive en naturlig del af vores hverdag og tildelt dem hver især en sandsynlighedsfaktor baseret på eksperternes analyser...

Download dine drømme

(sandsynlighedsfaktor: 5%)

Ved at scanne hjerneaktiviteten hos mennesker er det allerede i dag muligt at afkode, hvad vedkommende ser. I 2050 bliver det muligvis en del af vores virkelighed, at vi ikke blot kan monitorere, men også downloade drømme.

Det stiller et andet fascinerende spørgsmål: Vil det i så fald også være muligt at uploade falske minder?

Hoteller på månen

(sandsynlighedsfaktor: 25%)

De første turister kommer i 2017 eller 2018 til at rejse til månen. En del tyder på, at vi i 2050 vil opleve rumturisme som en low-cost rejseform. Det næste logiske

skridt i den forbindelse vil være, at vi også kan indlogere os på et hotel på månen. Mon ikke dette hotel vil være 3d printet af månestøv?

Vi bliver 150 år gamle

(sandsynlighedsfaktor: 40%)

For 200 år siden blev mennesker i den udviklede del af verden (vores) 40-45 år gamle. I dag er gennemsnitsalderen 75-80 år, og kombinationen af denne udvikling samt fremskridt indenfor alt fra regenerativ medicin til øget sundhedsbevidsthed peger kun på, at vi vil blive stadig ældre. Eksperternes bedste bud er 150 år i 2050.

3d printet hud

(sandsynlighedsfaktor: 70%)

Vi kan spraye et par bukser på, så det ligner, at vedkommende har rigtige jeans på. I 2050 tyder meget imidlertid på, at vi også vil være i stand til at spraye ny hud på kroppen.

Det kunne fx være, hvis vi har fået en alvorlig forbrænding, eller hvis vi har slået hul på huden. Det er ikke helt klart, om huden vil være 3d printet, eller den bliver sprayet på, men sandsynligheden er høj for, at det kommer til at ske.

Virtual reality kontaktlinser

(sandsynlighedsfaktor: 90%)

Du kender Virtual Reality fra forskellige computerspil. Du har muligvis også prøvet et par VR briller? Du kender endda Augmented Reality, selvom du ikke er klar over det. Det er, når teknologien tilføjer et ekstra lag på virkeligheden. Det oplevede du, da du eller dine børn spillede Pokemon Go.

Inden år 2050 vil denne teknologi med meget stor sandsynlighed være blevet bygget ind i vores kontaktlinser. Du kan prøve at Google ”Googles Glass” og så blot se dette for dig som kontaktlinser i stedet.

OM FORFATTEREN **JONATHAN LØW**



Jonathan Løw har startet 4 virksomheder, heraf 2 internationale. Han er bl.a. co-founder af vækstvirksomhederne engodsag.dk og Sprout - verdens første blyant, som kan plantes og blive til krydderurter.

Udover iværksætteriet har Jonathan været ansat som online chef for Bog & idé, marketingchef hos Kaos-Piloterne samt rådgiver i investeringsfonden Accelerace.

Han udgav i 2014 bogen Listen Louder, der omhandler iværksætteri og innovation og indtil videre er solgt i over 15.000 eksemplarer. Derudover er han redaktør på #1 bestselleren GURUBOGEN fra 2016.

Som foredragsholder og rådgiver indenfor innovation og PR har Jonathan arbejdet med virksomheder som GoMore, Lix.com, Hungry.dk, Arbejdernes Landsbank m.fl.

Jonathan Løw er tidligere kåret af Berlingske Tidende som én af Danmarks 100 mest lovende ledere samt har modtaget bl.a. e-handelsprisen og Computerworld's Edison Award for sit arbejde med iværksætteri og innovation.

Er du træt af ordet disruption? Så kald det i stedet for jordbærtærte, sommerferie eller noget andet, du virkelig holder af.

Lad os droppe slagsmålet om det konkrete ord og i stedet lytte højere til potentialet i den udvikling og verden, vi er en del af.

Denne lille bog er en konkret og jordnær guide til disruption. Bogen stiller skarpt på, hvad begrebet egentlig vil sige, og den kommer ind på de teknologier, vi kan få glæde af i fremtiden.

Derudover kommer *Disruptionbogen* med bud på, hvordan man gør disruption simpelt i sin organisation samt hvilke forskellige måder, der findes i forhold til at disrupte og innovere virksomheder og forretningsmodeller på.

Disruptionbogen er oplagt læsning for ledere, forretningsudviklere, HR-medarbejdere samt for iværksættere og alle andre, der arbejder med fornyelse og forandring.

Disruptionbogen er skrevet af den danske iværksætter, foredragsholder og tidligere innovationschef Jonathan Løw. Han er også manden bag de to bestsellere *Gurubogen* og *Listen Louder*.



9 788799 732364