

Erhvervslivet står over for en ny forandringsbølge – Næste skridt i digitaliseringen handler om demokratisering af hele værdikæden – “Virksomheden 2.0” er et grænseløst innovationsnetværk, hvor kunder og medarbejdere samarbejder om alt fra ideudvikling til produktafprøvning – Danmark ligger helt fremme på erhvervslivets nye udviklingsfront

Web 2.0 er nået til maskinrummet

Social revolution

Den anden digitaliseringsbølge er demokratisk. Fremtidens virksomhed er grænseløs.

ERHVERVSLIVET STÅR OVER FOR en historisk forandringsbølge, som radikalt vil ændre begreber som “konkurrence” og “arbejdsplads”. For ti år siden blev virksomhedernes opgaver og funktioner digitaliseret. Nu bliver hele værdikæden demokratiseret. Kunder og medarbejdere er drivkraften i virksomhedens udvikling og nytænkning. Det vil øge kreativiteten, accelerere innovationshastigheden og løfte produktiviteten til nye niveauer.

Det vurderer ledelseseksperter og tænketa-nake over for Mandag Morgen. Virksomhederne skal nu inddrage kunder og medarbejdere i hele værdikæden – fra ide til produkt. Hidtil har de digitaliseret produktionen, nu skal de demokratisere den ved at invitere alle med til at tænke for sig,” siger Jesper Bove-Nielsen, som rådgiver virksomheder om innovationsledelse.

Han var med bogen “E-business” fra 1999 blandt de første til at beskrive digitaliseringen af virksomheden. Nu er han klar med bogen “Crowdsourcing”, der beskriver næste udviklingstrin: Hvordan man forløser den kollektive kreativitet via samarbejde på tværs af vante skel og systemer.

Samme skift ser Deepak Ramachandran, strategisk chefrådgiver i den canadiske high tech-tænketa-nke New Paradigm, der er stiftet af den canadiske digitale ledelses-guru Don Tapscott, forfatter til blandt andet “Wikinomics – How Mass Collaboration Will Change Everything”.

“Vi står over for en ny erhvervsrevolution. Fremover vil det ikke være medarbejderne, men kunderne der er virksomhedens vigtigste aktiv. De kommer til at drive udviklingen af produkterne, oplevelserne og strategierne indefra i Enterprise 2.0,” siger Ramachandran.

Ophavsmanden til begrebet “Virksomhed 2.0”, professor Andrew McAfee fra Harvard Business School, påpeger, at forandringerne i høj grad trukket af den nye Facebook-generation – de unge mellem 15 og 29 år – som nu begynder at gøre sig gældende på arbejdsmarkedet.

“Det er en generation, som er vant til at organisere sig selv for at finde løsninger i løbet af få minutter. Hvis de har et problem, smider de et Google.doc ud til 10 venner eller 10 millioner kontakter – og har input og svar kort efter. Enhver virksomhed, som ikke arbejder lige så åbent, flydende og kreativt, vil blive opfattet som forældet og utiltalende af denne generation,” siger McAfee.

Virksomheden 2.0

De virksomheder, der kommer til at dominere 2010’ernes markedsplads, er dem, der bedst forstår at bruge internettet som et samarbejds-værktøj. Det forudsætter en ny ledelsesmæssig tænkning, en ny forståelse af innovation og en ny måde at organisere produktionen på.

“Man taler i dag meget om sociale netværk, blogs, wikis, virtuelle verdener, mash-ups og integrerede web-services. Men det er kun værktøjer, der er udtryk for den kreative samarbejds-kultur, som nu er ved at folde sig ud i erhvervslivet,” siger Deepak Ramachandran.

Den nye erhvervsrevolution drives af internettets gigantiske transformation – fra en platform for præsentation til en platform for produktion. Internettet er efterhånden allestedsnærværende, fungerer lynhurtigt og har en næsten uendelig lagringskapacitet. De muligheder bruger den unge generation med den største selvfølge som afsæt for at udvikle nye internetbaserede forretningsmodeller.

MM | De digitale sejrherer

Vinderne i morgendagens konkurrence har gode digitale kompetencer. Den nye generation af it-løsninger og web 2.0 vil for altid forandre nationernes og virksomhedernes kapsestrid. Men hvad er Danmarks sande digitale tilstand? Og hvilke kompetencer og løsninger skal der sættes på? I en række artikler analyserer Ugebrevet Mandag Morgen Det Digitale Danmark 2.0.

Tidligere artikler:

- **MM15:** “Danmark mangler en digital vision”
- **MM16:** “Danskerne risikerer at ende som digitale analfabeter.”

New Paradigm peger på tre drivkræfter, der forandrer virksomhedernes konkurrencevilkår og fremover vil tvinge virksomhedslederne til at nytænke deres forretningsmodeller:

- **NET-GENERATIONEN.** De 15-29-årige – Facebook-generationen – repræsenterer den første globale digitale generation. Ifølge den seneste hjerneforskning fungerer de tilmed neurologisk anderledes end tidligere generationer: De multitasker bedre, er ekstremt sociale og har en grundlæggende anden arbejdsadfærd. De er langt mere selvorganiserende og savner fuldstændig respekt for hierarkier, formelle strukturer og begrænsninger – især hvis de skyldes forældede teknologier. Får de rum til at gøre tingene på deres egen måde, kan de løfte virksomhedernes produktivitet, kreativitet og omstillingstempo til ekstreme højder sammenlignet med i dag. Skal virksomhederne have fat i dem – og holde på dem – kræver det først og fremmest, at de teknologisk og ledelsesmæssigt er 2.0-parate. Det gør for eksempel det toneangivende marketingbureau Avenue A/Razorfish i USA, hvor medarbejderne har kombineret wikier (et værktøj til dokument- og vidensdeling), Facebook (et socialt netværk) og blogs til at skabe samarbejdsrelationer, som fuldstændigt ignorerer den etablerede organisationsstruktur og officielle intranetløsninger.
- **SAMARBEJDSØKONOMIEN.** Der har længe eksisteret globale samarbejdsfora og netværk, især inden for forskning. Det nye i den økonomiske samarbejdsrevolution er, at netværksprincippet bliver rullet ud gennem hele virksomhedens globale værdikæde. Hver opgave – idegenerering, udvikling, test, produktion – trækker på kundernes, samarbejdspartners og medarbejdernes kollektive viden og kreativitet. For eksempel mineselskabet Goldcorp i Canada, der med en wiki-baseret konkurrence mobiliserede analysekraft fra hele verden til at knække koden i sine geologiske data. Det førte til, at virksomheden lokaliserede nye guldforkomster og øgede børsværdien med 500 millioner kr. til 15 milliarder kr.
- **FORRETNINGSREVOLUTIONEN.** Kunderne flytter indenfor. De erstatter måske ikke medarbejderne som det vigtigste aktiv, men supplerer dem kraftigt. Lego bruger f.eks.

“udviklere” – kreative Lego-entusiaster i alderen 4-70 år – fra hele verden til at skabe deres nye produkter sammen med medarbejderne. Hvis man ikke selv vil stå for håndteringen, kan man gå til Amazons handelsplads Mechanical Turk, som tilbyder at lægge arbejdsopgaver ud til hundredetusinder af “freelancere” verden over, hvilket giver nyt indhold til begrebet stordrift. Kundernes indtog i laboratoriet og produktionshallen vender vrangen ud på virksomhedernes selvopfattelse og fremtvinger helt nye måder at organisere produktionen og arbejdet på.

“Frontløberne er i fuld gang med at eksperimentere. Vi kommer til at se en lang række forretningsmodeller testet af i løbet af de næste år. De, der først formår at forløse potentialet i den kundedrevne udvikling og produktion, står naturligvis med en stor fordel på markedspladsen,” siger Deepak Ramachandran.

Han tilføjer, at det ikke kun er virksomhederne, der må forberede sig på ændringer. Samfundet som helhed skal omstille sig til den nye samarbejdsøkonomi – ikke mindst den offentlige sektor.

“I New Zealand betaler myndighederne nu eleverne for at lære lærerne hvordan man bruger e-mail, sms og andre ting på en effektiv måde – eleverne giver lærerne lektier for og giver dem karakterer for hvordan de klarer sig. Den model kan med fordel bruges andre steder. Det vender selvfølgelig de vante pædagogiske modeller på hovedet,” siger Ramachandran.

Vanskeligt paradigmeskifte

Hvad skal der så til for at positionere sig som en affremtidens vindervirksomheder? Ifølge Andrew McAfee er der to afgørende forudsætninger: Evnen til at beherske den nye digitale teknologi og evnen til at tiltrække den digitale generation af medarbejdere.

“Virksomheder som Microsoft, Google, Yahoo!, eBay og Amazon har de bedste forudsætninger for at blive fremtidens toneangivende frontløbere. Hvor andre virksomheder har en kultur, der blokerer for forandringerne, har de en, der understøtter dem. Medarbejderne er teknologivante og kan bruge løsningerne til at skabe nye samarbejdsformer. Sagen er, at du ikke kan skabe en 2.0-virksomhed ved at diktere det fra toppen. Den skal vokse frem, ved at medarbejderne tager de teknologiske muligheder til sig og etablerer relationer til kunderne og omverdenen.

Facebook-generationen

De 15-29-årige finder sig ikke i hierarkier og teknologiske begrænsninger.

MM | Sådan bliver du mere 2.0

Nye teknologier har ofte svært ved at slå igennem i det omfang og det tempo, de kunne og burde. Professor Andrew McAfee fra Harvard Business School mener, at der er en vis træghed indbygget i enhver omstilling. “Det nye skal helst være ti gange bedre end det gamle, ellers skifter vi ikke – eller gør det meget langsomt,” siger McAfee. Han har fire gode råd til dem, der vil forcere omstillingen til ny teknologi.

- Gør dem lette at bruge – ellers anvender folk dem ikke, uanset potentialet.
- Nedbryd de organisatoriske og arbejdsmæssige strukturer, der blokerer for at bruge dem.
- Nedbring de personlige omkostninger ved at bruge dem. Hvis man risikerer at blive til grin eller få ballade, bruger man ikke nye redskaber.
- Gør det klart for alle i virksomheden, at det er ok at bruge dem, selvom det tager tid at lære og komme i gang med.

MM | Digitale ambitioner

CIO Innovation Forum – Danmarks digitale tænketank – arbejder på at udvikle en målestok for, hvor klar danske virksomheder er til digital innovation.

“Vi står med en ny dagsorden for fremtidens virksomhed. Vi må forstå potentialet bedre i den digitalisering, vi har drevet igennem de sidste ti år. Derfor er vi nu ved at definere nøglekriterierne for fremtidens vindervirksomhed,” siger Kenneth Egelund-Schmidt, CIO i Danfoss og formand for CIO Innovation Forums ekspertgruppe om digital virksomhed, som barsler med et udspil senere på året.

Selvom Danmark er en digital førernation i mange internationale målinger, står flere brancher og virksomheder over for væsentlige udfordringer. For eksempel har såvel IT Branchen som Teknologisk Institut advaret om, at det nuværende fokus på digital innovation risikerer at koste dansk landbrug sin førerposition på verdensmarkederne i de kommende år.

PLS Rambølls digitale statusrapport “It i praksis” fastslår, at hver tiende topledere i Danmark har en så svag forståelse for it, at de ikke er i stand til at deltage i innovationsprocesserne i deres egen virksomhed på en meningsfuld måde. Et digitalt kompetenceunderskud bliver let til manglende digitale ambitioner.

Ifølge CIO Innovation Forum er der behov for en oplysningskampagne, der illustrerer mulighederne i en stærkere digitalisering af dansk erhvervsliv. Det kan bane vej for en strategidebat på tværs af danske brancher, forskningscentre og organisationer om, hvordan dansk erhvervsliv indløser gevinsterne i den næste digitaliseringsbølge.

..... Udskilningsløb

Omstillingen til 2.0 er ingen simpel øvelse. Ekspertter forudser, at mange vil blive hægtet af.

nen. Her har de virksomheder, der er født digitale, en klar fordel,” siger McAfee.

Fremtiden tilhører dog på ingen måde kun dotcom-æraens *tech-savy hellblazers*. For eksempel har medarbejderne i investeringsbanken Dresdner Kleinworth Wasserstein oprettet en intern wiki til at aftale møder og dele viden – på bekostning af virksomhedens intranet. Forbrugsvaregiganten Procter & Gamble, der bl.a er kendt for Pampers, Ariel, Gillette, Duracell mv., har oprettet et innovationsnetværk, som bringer de 1.000 skarpeste hjerner fra hele koncernen sammen for at løse virksomhedens kerneudfordringer. Og Ikea har i flere år brugt det svenske folk til at udvikle nye møbelprodukter.

“Omstillingen fra digital til demokratisk værdikæde er først og fremmest en mental udfordring. Det kræver, at du gør op med vante tanke måder og erstatter dem med helt nye måder at arbejde på,” siger Jesper Bove-Nielsen.

Som eksempel på udfordringen peger han på Lego, der i dag fremhæves som mønstereksempel på demokratiseret produktudvikling, hvor medarbejdere, kunder og eksperter inviteres til at skabe blandt andet nye Mindstorm-produkter. “Husk på, at da brugerne begyndte at udvikle videre på Mindstorm, reagerede Lego først ved at pudse advokater på dem, fordi de brugte et mærkevarebeskyttet produkt på uautoriserede måder. Først i anden omgang gik det op for Lego, at her var der en mulighed. Nu er kunderne medarbejdere, der udvikler produkterne for dem,” siger Bove-Nielsen.

Mediebranchen leverer et andet eksempel på mental træghed. “Den etablerede model for medier er, at journalister journaliserer og læserne læser. Nu har teknologien forvandlet enhver til en potentiel reporter, der både kan udgive nyheder og meninger. Medierne skal derfor genopfinde sig selv som kontekstleverandører frem for indholdsleverandører. Det er svært for mange, fordi det kræver et opgør med en veletableret tænkning og arbejdskultur, så det går langsomt – og det vil komme til at koste dyrt.”

Danmark i front

Selvom frontløberne er langt fremme, halter feltet således langt bagefter. Ifølge en spørgeundersøgelse, som it-researchfirmaet IDC har gennemført blandt 1.000 it-beslutningstagere i Europa, har under hver tredje virksomhed fremtidens samarbejdskultur eller web 2.0 på dagsordenen.

Det bør give grund til bekymring, mener Frank Gens, chefanalytiker i IDC i USA. “Web 2.0 handler om at bruge internettet til at koble hjerner sammen for at skabe viden, ideer og produkter. Det handler om menneskelig kreativitet. Som virksomhedsleder kan du ikke ignorere, at der er mange ideer derude, som ikke er i hovedet på dine medarbejdere. Du skal have fat i dem før din konkurrent,” siger han.

Danmark skiller sig imidlertid positivt ud som en af førernationerne i IDCs måling. Danske virksomheder har dermed god mulighed for at sikre sig de konkurrencefordele, der ligger i at være tættest på erhvervslivets nye udviklingsfront.

Det bør vi ifølge Andrew McAfee være taknemmelige for: “Jeg er ikke sikker på, at alle virksomheder vil evne at omstille sig til dette. Jeg tror, at vi vil se et konkurrencemæssigt udskilningsløb, for det er de vanskelige ting, der giver konkurrencefordele på markedspladsen. Derfor er det heldigt for Danmark, at mange virksomheder er på forkant med udviklingen,” siger han.

Jesper Bove-Nielsen mener heller ikke, at alle virksomheder formår at omfavne de nye konkurrenceredskaber. “Mange ledere skal se det i udlandet eller læse om det, før de tør satse. Og det er svært for børsnoterede virksomheder at flytte sig. Desuden er det en uforudsigelig revolution. Reelt er der ingen, der ved, hvad der venter derude, når de slår dørene op.” **MM**

Mikael R. Lindholm | mm@mm.dk