

En dagsorden for ledere: fokus på essensen af innovation

Innovations- og værdiskabelsesfokus, -kilder og -processer er i færd med at ændre sig fundamentalt. Drevet af digitalisering, konnektivitet og åben og fri adgang til informationer og sociale netværk er der ved at opstå en velorienteret og aktiv kundebase. Forbrugerne er villige til at involvere sig og være med til at skabe deres egne personaliserede oplevelser, som vi har set det i mange af bogens casestudier. Disse case-studier, der primært er anvendt som illustrationer, repræsenterer kun en lille brøkdelen af den forandring, der er på vej.

Det er f.eks. ikke kun Nike og Pomarfin, der giver forbrugerne mulighed for at designe deres egne sko. Til den liste kan føjes VANS, Tupli og Stevemadden.com. Ideen med at lade forbrugerne designe deres egne sko begyndte med dyre sportssko og blev senere også anvendt i forbindelse med mere modepræget fodtøj. Nu sælges der sko i prisklassen \$40 til \$170 ved hjælp af denne forretningsmodel. Det generelle forretningsmiljø hælder mere og mere mod $N = 1$, dvs. den nye forretningsmodel for værdiskabelse, der er beskrevet her i bogen.

Hvis virksomhederne skal være i stand til at eksekvere $N = 1$ -forretningsmodeller, bliver de nødt til at tage nye metoder i anvendelse.

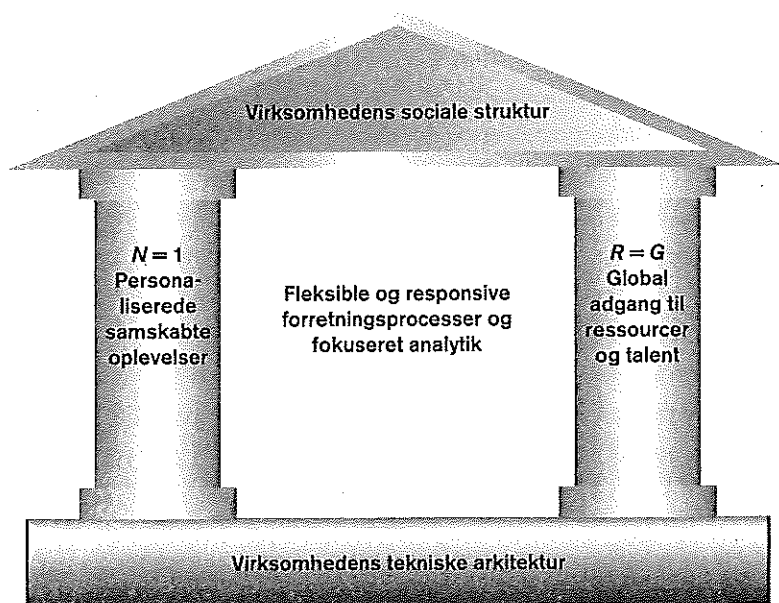
se, når de skal skaffe sig adgang til og udnytte ressourcer. Ressourcebasen vil blive udvidet *fra at udgøre en enkelt virksomhed til at omfatte et helt økosystem af virksomheder og enkeltpersoner*. Dette økosystem kunne være enten lokalt eller globalt. Omlægningen af forretningsmiljøet til en værdiskabelsesmodel, hvor $N = 1$ og $R = G$, giver hidtil ukendte muligheder for innovation.

Denne omlægning kommer ikke til at gå sporeløst hen over industrien. Vi har givet eksempler fra et bredt udvalg af industrier, der er med til at udforme omlægningen, bl.a. hightech-virksomheder (f.eks. Google, Apple, Yahoo!, Netflix og Cisco), traditionelle masseproduktionsvirksomheder (f.eks. dæk, cement), produktionsvirksomheder (f.eks. HP, Lenovo og bilproducenter) samt servicevirksomheder (f.eks. ICICI, UPS og TCS). Og som vi så i kapitel 1, vil omlægningen også udfordre de traditionelle sondringer mellem B2B- og B2C-organisationer, produkt- kontra procesinnovationer, produktions- kontra servicevirksomheder samt hardware- kontra softwarevirksomheder. Denne forandring kommer til at omfatte virksomheder på både udviklede markeder som Nordamerika, Europa og Japan og nye markeder som Indien og Kina. Som vores eksempler viser, vil der i stigende grad foregå et samarbejde om at udvikle analytikker og andre ressourcer mellem veletablerede virksomheder i Vesten og nye specialiserede mikromultinationale virksomheder i Indien, Kina og andre vækstlande. Privilegeret adgang til talent, ikke ejerskab til talent, bliver det, der kommer til at definere og karakterisere denne forandring. For de fleste virksomheder bliver det imidlertid hverken en triviel eller nem opgave at slippe af med arvegodset og omlægge organisationen til en verden af innovation og værdiskabelse.

Det nye innovationshus

Bogens kernetese kan udtrykkes i det nye innovationshus (figur 8.1), som vi kort skitserede i indledningen. Denne illustration viser de nødvendige forbindelser mellem de forskellige arkitektoniske elementer, der skaber en iværksætter – og en innovationskultur i en virksomhed. Søjlerne illustrerer den uundgåelige trend i retning af

$N=1$ og $R=G$. Men det, der kobler kravene fra $N=1$ og $R=G$ sammen, er forretningsprocesser og analytik. Som vi har påvist, forholder det sig ligeledes sådan, at denne overgang til en innovativ kultur ikke kan finde sted, medmindre der sker en samordning af virksomhedens tekniske og sociale arkitektur. Forbindelsesleddet mellem den sociale og den tekniske arkitektur er forretningsprocessen, som understøttes af fokuseret analytik.



Figur 8.1. Det nye innovationshus.

Det er vigtigt at gøre sig klart, at det nye innovationshus er en *integreret pakke*. Det kan ikke lade sig gøre at håndplukke enkelte dele af huset. Man kan f.eks. ikke skabe en innovationskultur, uden at ledelsen er klart og utvetydigt optaget af innovationens grundlæggende drivkræfter: $N=1$ og $R=G$. Ledelsens klare commitment vil påvirke virksomhedens videre udvikling og sætte sit præg på de konceptuelle og administrative ændringer i den måde, virksomhederne styres på.

Lederne skal f.eks. orientere forretningsfunktionerne efter at kunne levere den *effektivitet og fleksibilitet*, der efterspørges i denne nye verden af værdiskabelse. $N = 1$ vil kræve nye niveauer af gennemsigthed og indsigt i de enkelte forbrugeres behov, færdigheder og adfærd, for at virksomheden kan understøtte de samskabte personaliserede oplevelser bedst muligt. Desuden sker der også det, at *forbrugerne udvikler sig*. Deres forventninger og færdigheder udvikler sig. Denne trend vil påvirke den måde, flere funktioner i virksomheden som f.eks. marketing, salg, HR-administration, produktion, service og support udvikler sig på. Lederne skal derfor være specielt gode til at udføre handlinger i realtid, der er begivenheds- og forbrugerspecifikke. Det vil kræve løbende forbedringer og innovation i de underliggende tekniske systemer og ledelsesmæssige færdigheder og holdninger, der leverer værdi. Det vil også intensivere søgningen efter ressourcer og talent ($R = G$).

Behovet for og kompetencen til at rekonfigurere ressourcer vil ligeledes være afgørende. Overgangen til en verden, hvor $N = 1$ og $R = G$, er ikke en begivenhed; det er en langsom udvikling. *Denne forandring skal derfor opfattes som en rejse*. Ingen rejse kan påbegyndes, medmindre man har en klar forståelse af udgangspunktet. Første skridt går derfor ud på, at virksomhederne sørger for at få opbygget et fælles syn på deres nuværende forretningsmodel og -kompetencer. Gennem en oprigtig diskussion og reflekteringen over, hvordan det forholder sig med de nuværende forretningsprocesser, systemer og medarbejdere, skal den øverste ledelse nå frem til en fælles forståelse af deres udgangspunkt. Vi tror, at de fremtidige kilder til konkurrencefordele vil afhænge af, hvor systematisk virksomhederne udformer disse kompetencer efter kravene fra $N = 1$ og $R = G$.

De nye kilder til konkurrencefordele

Vi tror, at de traditionelle kilder til konkurrencefordele som f.eks. adgang til kapital, fysisk beliggenhed samt råmaterialer eller teknologi bliver standarden og dermed ikke noget, virksomhederne kan udnytte med henblik på at differentiere sig. Disse faktorer bliver mindre

betydelige som kilder til konkurrencefordele. Virksomhederne har efterhånden fået lettere adgang til disse faktorer. Vi tror, at en virksomheds konkurrencefordel – efterhånden som vi bevæger os imod en værdiskabelsesverden, hvor $N = 1$ og $R = G$ – vil afhænge af, hvorvidt den sørger for at få udviklet forretningsprocesser, der helt gnidningsfrit kan koble forbrugere og ressourcer sammen og samtidig styre kravene til effektivitet og fleksibilitet. Virksomhederne kommer til at konkurrere på at kunne tilbyde den enkelte kunde en unik kvalitetsoplevelse i forbindelse med salget af deres produkter eller serviceydelser. Det bliver et kapløb om at tilbyde en unik kundeoplevelse til de lavest mulige omkostninger. Nødvendigheden af at kunne levere en unik og kontekstuel oplevelse til den enkelte kunde ($N = 1$) vil udløse et behov for hurtig rekonfigurering af ressourcer, idéer og talent på globalt plan ($R = G$).

Kompetencerne til dynamisk at rekonfigurere globale ressourcer er indlejret i forretningsprocesarkitekturen, og de analytiske kompetencer er indbygget i systemet. *Forretningsprocesserne* er de kerneforbindelser mellem *forretningsstrategi* og *handling*, hvorigennem der leveres produkter og serviceydelser og skabes oplevelser for kunderne. Forretningsprocesser med fokus på kundesupport er f.eks. helt afgørende for, at Aviva og JPMorgan kan skabe en unik og kontekstuel oplevelse for de enkelte kunder ved at viderestille kundernes opkald til de rette agenter i Indien, Filippinerne eller Europa ud fra de enkelte kunders profil og opkaldets art. En forretningsproces er i lighed med kredsløbet *ofte organisatorisk usynligt, men yderst vigtigt*. Hvis der fokuseres på innovation, får topledere automatisk en anden holdning til forretningsprocesser. Det er absolut nødvendigt at sikre sig topledelsens opmærksomhed. Gennemsigtighed i forretningsprocesser og mulighed for fleksibilitet og effektivitet i forretningsprocesarkitekturen vil vise sig at blive en af kilderne til konkurrencefordele, efterhånden som virksomhederne går over til at konkurrere i en verden, hvor $N = 1$ og $R = G$.

Denne nye forretningsverden kræver desuden *kontekstuel indsigt i realtid*, for at ledelsen kan handle. For at Yahoo! f.eks. dynamisk kan matche de rette annoncer med de enkelte kunder, eller for at UPS eller USA's forsvarsministerium kan omdanne deres lastbiler, fly og ski-

be til flydende lagre for at imødekomme kundernes specifikke behov, har de brug for gennemsigtighed i deres processer og performance på niveauet for hver enkelt kunde, hver enkelt leverandør og hver enkelt medarbejder (f.eks. den enkelte lastbilchauffør i UPS' tilfælde). På samme måde kræver Amazon.com, Netflix og ICICI analytik for at forstå økonomien i at betjene den enkelte kunde. Forretningsproceskompetencer er med andre ord nødvendige, men ikke nok i sig selv. Forretningsprocesarkitekturen bør suppleres af en effektiv analytik, for at virksomhederne kan opnå en dybere forståelse af den enkelte kunde, leverandør, partner og medarbejder. På den måde får virksomhederne mulighed for at styre den risiko, der er forbundet med nye muligheder, og levere en unik værdi til kunderne.

Efterhånden som digitaliseringen gennemsyrrer alle aspekter af forretningslivet, kan enhver virksomhed i virkeligheden betegnes som en e-virksomhed. Enhver forretningsproces muliggøres af den underliggende IKT-arkitektur. Det er meningsløst at forvente, at forretningsprocesserne skal være i stand til at udvise fleksibilitet og effektivitet, når de hviler på aldrende legacy-systemer designet med rigide teknologiske platforme. ING ville f.eks. ikke være i stand til at implementere en ny forretningsmodel, der kan skræddersy forsikringspolicer til bestemte kunder og udstede den samme police i løbet af få minutter, hvis selskabets forretningsfunktioner blev understøttet af ikke-integrerede legacy-systemer. ING måtte nødvendigvis have en IKT-plattform for at kunne opbygge den kompetence.

Den øverste ledelse bliver derfor nødt til at rette opmærksomheden mod IKT-arkitekturs kvalitet og kompetencer. Mens arkitekturs hardware- og konnektivitetsdel kan uddelegeres til it-afdelinger og -leverandører, har topcheferne ikke mulighed for at uddelegere strategiske beslutninger om forretningsapplikationer, analytiske kompetencer og datalagring. Det er forretningsapplikationerne og den analytiske maskine, der udgør ryggraden i forretningsprocesarkitekturen. For at kunne konkurrere effektivt bliver virksomhederne nødt til at opbygge fremtidsorienterede IKT-platforme som nævnt i kapitel 4. Det er kombinationen af sådanne IKT-platforme og forretningsproceskompetencer, der assisteret af analytik leverer kontekstuel

indsigt og udvirker, at ledelsen er i stand til at handle hurtigere. Det er derfor denne kombination af nøglekompetencer, der vil vise sig at være nødvendig, for at virksomhederne kan omstille sig til en forretningsmodel, hvor $N = 1$ og $R = G$.

Omlægning til en ny ledelsesmetode

Omstillingen til en ny forretningsmodel, hvor $N = 1$ og $R = G$, betyder, at lederne får behov for at tage nye ledelsesmetoder i anvendelse. De skal være indstillede på at håndtere nye spændinger, når de står over for at skulle styre tilsyneladende modsatrettede kompetencer som fleksibilitet og effektivitet i deres forretninger. Det kan godt være, at Google og Yahoo! præsenterer unikke reklamer baseret på den enkelte kundes søgninger og demografiske profil (fleksibilitet). Men indholdet af disse reklamer skal være troværdigt (effektivitet). Det går ikke, at personaliserede sko leveret af Pomarfin er fremstillet af læder i dårlig kvalitet. I traditionel forstand forbinder man ikke fleksibilitet med skala, mens det er tilfældet med effektivitet i forretningsprocesserne. De nye krav fra $N = 1$ og $R = G$ lyder på skala sammen med fleksibilitet og kundespecifikke processer med effektivitet. Overgangen til denne tilsyneladende selvmodsigende kombination af kompetencer vil kræve ændringer i virksomhedens sociale arkitektur – dvs. dens ledelsesmæssige indstilling, færdigheder, adfærd og beslutningsstrukturer. Overgangen til den nye forretningsmodel vil således indebære en omlægning af ledelsespraksis for at bane vejen for nye færdigheder og holdninger og en ny adfærd.

Omlægningen bør planlægges. Lederne kan udvikle en metodisk tilgang til omlægningen. Vi har nu præsenteret én måde at gribe det an på. Første skridt i processen består i, at lederne kollektivt skaber klarhed omkring udgangspunktet. Det kan de opnå ved at gøre status over eksisterende opfattelser og kompetencer i organisationen. At opnå klarhed omkring virksomhedens dominerende logik kunne være en god begyndelse. Desuden bør lederne gøre status over deres portefølje af forretningsprocesser og respektive applikationssystemer og databaser, der understøtter forretningsprocesarkitekturen og de ana-

lytiske kompetencer. Det vil give et helhedsbillede af organisationens eksisterende sociale og tekniske arkitekturer.

$N = 1$ og $R = G$

En realitet i 2015/2020

Vi har argumenteret for, at $N = 1$ og $R = G$ kommer til at udgøre grundlaget for innovation og værdiskabelse. Denne udvikling foregår hurtigere, end nogen havde forventet. Vi tror, at når vi når frem til år 2015 eller 2020, en kort periode på kun 7 til 12 år, vil omlægningen ikke længere give anledning til store overskrifter. Inden for mange industrier vil det i stigende grad være normen. Hvordan kan vi være så sikre i vores sag? Se blot her:

- Ud fra en meget forsigtig vurdering vil over fem milliarder mennesker være forbundet med hinanden via mobiltelefonnetværk og internettet.
- Den hurtige udvikling af sociale netværk og folks lette adgang til informationer vil betyde, at vi alle får mulighed for at udøve vores individualitet. MySpace, Facebook og YouTube er ved at blive en del af den globale kultur. Over 100 millioner mennesker anvender allerede MySpace, og over 50 millioner anvender Facebook. YouTube, der har eksisteret i ca. to år, er allerede i færd med at påvirke præsidentdebatten i USA.
- Alle får adgang til infrastruktur. Amazon.com giver f.eks. andre lov til at bruge deres infrastruktur, eksempelvis købere og sælgere på eBay. Amazon.coms webtjeneste giver enhver person eller lille virksomhed lov til at udnytte kapaciteten i Amazon.coms globale infrastruktur. Som eksempler på disse virtuelle serviceydelser kan nævnes betalings- og indkøbsløsninger. Den "elastiske disk"-service, Amazon.com tilbyder over internettet, giver forbrugerne mulighed for at udnytte den kapacitet, de har brug for. De behøver ikke købe diske i bestemte størrelser.
- En effektiv analytik og kompetencen til at styre store databaser, herunder virtualisering af brugen af computere (en teknik, der sti-

mulerer computerressourcer) vil forstærke tilbøjeligheden til at samskabe. Det bliver lettere, billigere og med adgang for alle.

- Det vigtigste er imidlertid, at generationen af aktive forbrugere i 2015 er mellem 12 og 15 år i dag. De vokser op i et nyt miljø, hvor de er vant til individualitet og selvudfoldelse. Lederne kan opleve, hvor forskelligt de to grupper medarbejdere på hver sin side af 35-årsalderen forholder sig til samarbejde og samskabelse. Evnen til at samarbejde er mest veludviklet i aldersklassen 22 til 30 år.

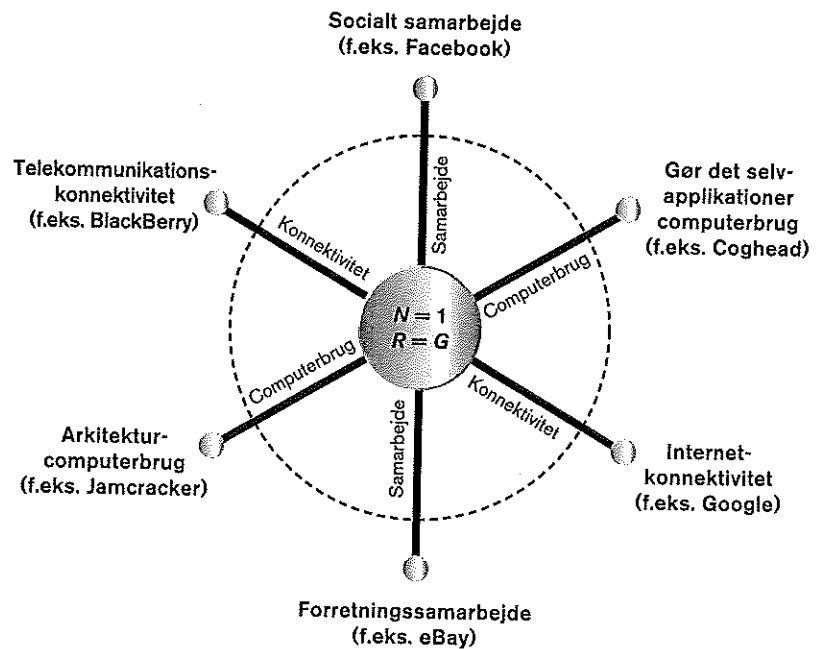
Vi kan sammenfatte disse forandringer i tre nøgletrends, der vil være bestemmende for, hvordan forbrugerne forholder sig til institutioner som f.eks. virksomheder og til hinanden. Desuden vil disse trends påvirke den måde, virksomhederne udvikler sig på i deres samarbejde med hinanden. De tre afgørende trends er:

1. Konvergens i allestedsnærværende konnektivitet i stemme, data og video gennem mobiltelefoner, pc'er og internettet.
2. Allestedsnærværende adgang til computerteknologi til stadig lavere omkostninger som følge af fremskridt inden for nye teknologier og innovationer i leveringsmodeller.
3. Hurtig og pulserende eksperimenteren med nye platforme til samarbejde, der omfatter både menneskers personlige (sociale) og professionelle tilværelse.

Vi tror, at disse trends er i færd med at skabe et nyt økosystem, hvor virksomheder og individer med lethed kan tage kontakt til hinanden og samskabe nye oplevelser via adgang til globale ressourcer. Disse trends kan anskueliggøres som vist i figur 8.2. Denne figur blev udviklet for os af vores ven og tidligere studerende Praveen Suthrum, som nu er direktør for Nextservices, Inc. Praveen tilhører den yngre generation, som har fingeren på pulsen med hensyn til de nye forretningsmodeller, der er under udvikling. (Se tabel 8.1. efter dette kapitel, som indeholder en oversigt over firmaer, der klynger sig sammen omkring figurens yderpunkter).

På konnektivitetsaksen i figuren konvergerer de stadig mere traditionelle telekommunikations-voice carriers og teleudstyrsleverandører, internetserviceudbydere (data) og traditionelt kabel-tv (videoindhold) sig om at tilbyde allestedsnærværende konnektivitet til lave omkostninger. iPhones og BlackBerries har redefineret smart phone-konceptet og -rækkevidden. Dette udstyr leverer personaliseret stemme-, data- og videoindhold.

Desuden forbedres kvaliteten af adgangen til konnektivitet og indhold gennem stemme, data og video og falder samtidig i pris. Det betyder, at milliarder af mennesker vil blive forbundet ikke kun til stemmekommunikation, men også til data- og i stigende grad videokommunikation. Denne konvergens vil give disse milliarder af mennesker mulighed for for første gang i menneskehedens historie at blive en del af det forbundne net.



Figur 8.2. Tre nøgletrends, der vil være bestemmende for, hvordan forbrugerne forholder sig til institutioner som f.eks. virksomheder og til hinanden.

I den senere tid er der sket en udvikling i retning af åbne standarder og systemer i denne konvergens. Virksomheder som Verizon og Google tilbyder f.eks. en åben platform for netværkskonnektivitet, der vil gøre det muligt at koble flere forskellige slags udstyr sammen. Der er desuden forsøg i gang med at give gratis adgang til udstyret. Google forsøger f.eks. at gennemtvinge en open source-mobiludstyrsplatform ved hjælp af ny trådløs højhastighedskonnektivitet. Adgangen til konnektivitet til personaliseret indhold via udstyr efter den enkelte forbrugers valg er med andre ord ved at blive en realitet.

På computeraksen i figur 8.2 ser vi ligeledes en konvergens mellem de traditionelle computervirksomheders produkter og serviceydelser og simple, brugervenlige og prisbillige applikationskomponenter. Brugen af computerteknologi er med andre ord godt på vej til at blive tilgængelig for alle. Vi har f.eks. allerede beskrevet Amazon.coms pionerrolle med hensyn til at lade små og mellemstore virksomheder og personer leje kapacitet til lagring og software i Amazon.coms infrastruktur via en hosted model. Et andet eksempel er Coghead, et softwarefirma i Californien, der tilbyder en radikalt ny metode, hvorved små firmaer og personer kan udvikle og levere skræddersyede webapplikationer til en brøkdel af omkostningerne til traditionelle pakkeimplementeringer. Ved hjælp af Cogheads "gør det selv"-ramme er forbrugerne i stand til at bygge skræddersyede applikationer i løbet af timer eller dage i modsætning til de traditionelle rammer, hvor det tager måneder eller år. Brugere betaler et lille månedligt gebyr på basis af deres faktiske forbrug i stedet for som ellers først at skulle foretage en større engangsinvestering. Coghead har allerede over 25.000 kunder.

Modellerne fra Amazon.com, Coghead og andre firmaer indebærer, at det er mindre vanskeligt at opnå adgang til infrastruktur. Metoden med betaling efter forbrug og muligheden for at leje lagerkapacitet, som vi har set hos Amazon.com, Jamcracker og Zoho er bare begyndelsen. Der er en trend i gang her i retning af at ændre infrastrukturudgifterne fra høje faste omkostninger til lave variable omkostninger, som betales efter forbrug. Hvad der er nok så vigtigt, er, at denne konvergens betyder, at folk med et minimum af færdigheder

er i stand til at håndtere deres portefølje af operationer med et bredt udvalg af gør det selv-værktøjer.

Den tredje trend relaterer sig til nye samarbejdsplatforme. Sociale netværk er på vej til at udvikle sig fra personlige fællesskaber til forretningsmæssige applikationer, hvilket er illustreret langs samarbejdsaksen i figuren. Sondringen mellem "privat" og "offentlig" er hastigt på vej til at blive udvisket. Wikier og blogs bliver f.eks. i stigende grad anvendt i de store virksomheder til at demokratisere adgangen til informationer og viden og forbedre cyklustiden. De platforme, der stilles til rådighed af Google og Facebook, er lige så vigtige til reklameformål og til opbygning af brands som til at skabe individuelle netværk af personlige venner.

Oven over disse trends har vi de megaplatforme for individuel adgang, der er skabt af store virksomheder som Google, Yahoo!, Microsoft og Amazon.com. Disse virksomheder har investeret milliarder af dollars i at udvikle deres unikke platforme til at komme i kontakt med individer og virksomheder. Som vist i figur 8.2 og tabel 8.1 er der et stort antal virksomheder langs de tre akser, der eksperimenterer med nye modeller til samarbejde og personaliseret adgang til informationer. Tabellen repræsenterer et lille udpluk af de virksomheder, der er drivkraften bag samarbejdet. For den webkyndige læser forekommer placeringen af nogle af virksomhederne måske ikke umiddelbart logisk; det er det, der nødvendigvis sker i et hurtigt konvergerende miljø. Virksomhederne udvikler deres egne platforme (f.eks. Salesforce) eller rider med på eksisterende megaplatforme (f.eks. de 10.000 applikationer, der er bygget af tredjepartudviklere på Facebook).

Dette nye økosystem, der er afbildet i figuren, har adskillige konsekvenser for virksomhedernes ledelse i relation til $N = 1$ og $R = G$. For det første sonder økosystemet ikke mellem rig og fattig – en person i Cape Town, Saigon eller Pune har lige så let adgang som en person i Tokyo, New York eller Helsinki. For det andet bliver adgangen til brug af computerteknologi lettere og billigere og kræver ikke nogen større engangsinvestering. Og hvad der er nok så vigtigt: takket være gør det selv-værktøjer er det tilgængeligt for alle – selv de mindre avancerede. Endelig vil sociale netværk, drevet af de første to trends

i konvergensen af konnektivitet og computerteknologi, komme til at dominere den måde, vi lever, arbejder og driver virksomhed på. $N = 1$ og $R = G$ er kernen i dette økosystem, drevet af konvergensen mellem konnektivitet, computerbrug og samarbejde. Disse trends har implikationer for mange andre end hightech-virksomheder som Google, Yahoo! eller Coghead. De kompetencer, der bliver skabt i dette økosystem, vil gøre det lettere for flere virksomheder som Bridgestone, Goodyear, ICICI og TutorVista at opretholde forbindelsen til deres kunder og samskabe værdi gennem adgang til globale ressourcer inden for deres respektive forretningsdomæner. Disse trends *giver* næring til udviklingen i retning af $N = 1$ og $R = G$ og *får* samtidig næring fra udviklingen. Det har med andre ord udviklet sig til en "positiv cirkel".

En tilgang til rejsen mod $N = 1$ og $R = G$

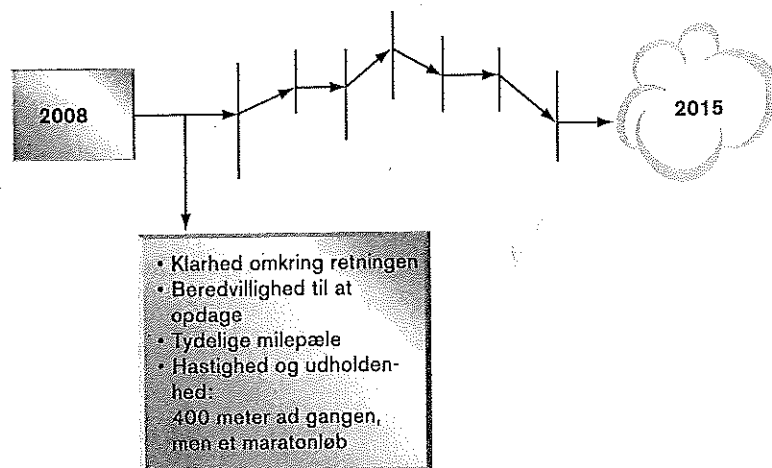
Hvordan bør topledelsens dagsorden se ud i lyset af disse trends? For det første må ledelsen som udgangspunkt have en holdning til fremtiden, som der bør skabes en bred forståelse for i virksomheden. Vi mener, at en tidshorizont på fem til syv år er passende. Trenden er indlysende. Vi hævder ikke, at alle industrier har gennemgået denne forandring, når vi når frem til år 2015. Det, vi derimod hævder, er, at der er al mulig grund til at begynde at eksperimentere med det nu. De, der forhæler processen, bliver dem, der sakker bagud eller bliver tvunget til at indhente deres mere fremsynede konkurrenter. Det indebærer altid et moment af risiko at være den, der skal indhente de andre.

Når først der er skabt klarhed og opnået enighed om, hvilke kompetencer virksomheden som udgangspunkt råder over, bliver lederne nødt til at udvikle en vision for fremtiden: hvordan en verden, hvor $N = 1$ og $R = G$, skal tolkes inden for *deres* industri. Hver virksomhed bliver nødt til at definere, hvilke skridt den vil tage for at udvikle organisationen i den retning. Det er indlysende, at ikke to virksomheder, selv inden for samme industri, skal følge præcis den samme vej. Det afhænger af, hvordan status ser ud for den enkelte virksomhed, og hvilken kapacitet virksomheden råder over. Nogle virksomheder

er i stand til at flytte sig hurtigere end andre. Specifikationerne for en fælles og ønsket destination vil hjælpe lederne til at identificere de nye kompetencer og færdigheder, der bliver brug for.

Omstillingen fra udgangspunktet til fremtiden kan ikke foregå i ét skridt. Hele omstillingsprocessen skal brydes op i små realistiske skridt, som det er illustreret i figur 8.3.

Det, at man står med et klart mål, er ikke ensbetydende med, at omstillingen kan foregå i ét skridt. Faktisk kan det ikke lade sig gøre. Konkurrencelandskabet vil udvikle sig og være præget af adskillige sociale og teknologiske hændelser. Det eneste, der er sikkert, er, at $N = 1$ og $R = G$, men hvordan denne virkelighed vil manifestere sig, står hen i det uvisse. Det er derfor klogt at tage små, velovervejede skridt – og at nå en milepæl ad gangen. Det sætter en organisation i stand til at udvikle sig hurtigt, forudsat at hvert enkelt skridt tages med henblik på opbygningen af nye kompetencer i organisationen.



Figur 8.3. Byd fremtiden velkommen.

Omstillingsmønstret bør desuden være retningsbestemt og fokuseret. Der er ingen organisation, der behøver at have fuldt kendskab til ethvert af de skridt, der venter forude, når den begiver sig ud på rejsen,

for hele rejsen handler om at *lære tingene ved at afprøve dem, tage små skridt og konsolidere gevinsterne hen ad vejen.*

Nøglebudskabet til lederne er simpelt: *Byd fremtiden velkommen.* Lad være med at ekstrapolere fortiden eller den nuværende situation i den industri, du opererer inden for. Det er ikke det, du ved, og den måde, du arbejder på nu, der vil vise os vejen frem.

Den metode til omstilling af virksomheden, som vi foreslår, afhænger af følgende præmisser for en storstilet omlægning:

1. Enhver omlægning begynder med et klart syn på fremtiden. Værdiskabelse vil fremover afhænge af $N = 1$ og $R = G$.
2. Virksomhedens nuværende kompetencer skal være tydeligt formuleret, og der skal være klarhed omkring udgangspunktet.
3. Der skal være en erkendelse af, at de ledelsesmæssige processer og kompetencer, der har ført os derhen, hvor vi er i dag, ikke kan hjælpe os videre frem mod målet.
4. Omstillingen må foregå en milepæl ad gangen og et skridt eller en realiserbar beslutning ad gangen. Kriterierne må være, at de skridt, der tages, eller de beslutninger, der træffes, fører i den rigtige retning, er realiserbare og letter tilføjes af nye og ønskværdige kompetencer.
5. Der må være en erkendelse af, at vi ikke på forhånd kan kende alle detaljer i den samlede rejse. Dem må vi opdage – og lære af – hen ad vejen. Det første skridt kan bane vejen for det næste etc.
6. Vi bliver nødt til at have en oplevelse af tvingende nødvendighed (en 400-meter-løbers hastighed) og udholdenhed for at kunne holde kursen (en maratonløbers udholdenhed). Omlægningen handler om såvel hastighed som udholdenhed.
7. Vi kan udvikle detaljerede metrikker til at måle de fremskridt, vi gør, hver gang vi har taget et skridt eller passeret en milepæl.
8. Et langsigtet fokus med kortsigtede handlinger er essensen i en organisationsomlægning.
9. Denne proces forudsætter, at lederne skal "performe" under omlægningen. At blokere og tackle er nødvendigt, men deres fokus på, hvor vi er på vej hen, er lige så vigtig.

10. Opbygningen af kompetence er en besværlig opgave i en stor virksomhed. Det kommer ikke i stand ved store armbevægelser. Det sker derimod, ved at man omhyggeligt formulerer og implementerer konkrete trin.
11. Kapacitetsopbygningen skal fokusere på de tekniske og sociale infrastrukturer samtidig.
12. Endelig er det uundgåeligt, at der er tidsmæssige forsinkelser mellem indsatsen og resultaterne. Evnen til at håndtere disse forsinkelser og erkende, at man i løbet af rejsen kommer til at træde forkert, er nøglen til langsigtet og bæredygtig forandring.

Rejsen kræver fantasi, en passion for værdiskabelse samt en evne til at konvertere begreber til detaljerede tiltag. Det er det, den nye ledelsesudfordring består i: at erkende, både hvor vi står her og nu, og hvordan fremtiden kommer til at tegne sig. Man kan betragte virksomheden som en maskine, der skal generere overskud nu og samtidig forny sig for at skabe mulighed for bæredygtig værdiskabelse. Det forudsætter, at lederne er i stand til at forestille sig den fremtid, der venter virksomheden, og samtidig handle ansvarligt her og nu.

Den forretningsomstilling, der er ved at ske, er baseret på trends, der ikke er forbigående. Forbrugeraktivisme, allestedsnærværende konnektivitet, konvergens af teknologier og industrier, globalisering af markeder samt global søgning efter og adgang til ressourcer – det er disse trends, som ingen virksomhed ved egen kraft er i stand til at kontrollere. Disse trends fører uundgåeligt til en verden, vi beskriver som $N = 1$ og $R = G$. Vores forslag er ganske simpelt: *Tag imod det uundgåelige med åbne arme*. Sørg for, at disse trends arbejder for og ikke imod dig.

Lederrollen i organisationerne vil være af afgørende betydning i forbindelse med denne omstilling. Vi har brug for ledere, der har fantasi og kan inspirere og forme verden. Mulighederne for værdiskabelse er så store, at gevinsten er indsatsen værd. Rejsen kan være udmattende. Du har mulighed for at forme den næste runde af globalisering og bygge et samfund med større indflydelse for den enkelte.

Tablet 8.1. Nye modeller til samarbejde og personaliseret adgang til informationer: virksomheder, der klynger sig sammen langs hver af dimensionerne i Figur 8.2.

Socialt samarbejde		
Virksomhed	Forretningstype	Beskrivelse
Facebook	Socialt netværk	Populær social netværksplatform (Microsoft investerede \$250 millioner ud fra en værdisættelse på \$15 milliarder).
Neighborhoods	Socialt netværk	eBay's netværkswebsite for fællesskaber dannet omkring specifikke produkter (f.eks. iPhones).
Orkut	Socialt netværk	Google-ejet populært socialt netværkswebsite; nyder stor succes i Indien og Brasilien.
MySpace	Socialt netværk	News Corp.-ejet populært socialt netværkswebsite, der oprindeligt fokuserede på musikgrupper.
Ning	Socialt netværk	Onlineplatform, hvor brugerne har mulighed for at oprette deres egne sociale fællesskaber.
Friendster	Socialt netværk	Populært socialt netværkswebsite med 50 millioner brugere.
Hi5	Netværk socialt	Populært socialt netværkswebsite, især i Centralamerika.
OpenSocial	Socialt netværk	Googles interoperable platform, der gør det let at udvikle sociale netværksapplikationer.
SecondLife	Socialt netværk	Internetbaseret virtuel verden, der giver brugerne mulighed for at leve et "andet" liv.
Habbo Hotel	Socialt netværk	Website målrettet teenagere; har seks millioner besøgende om måneden.
Bebo	Socialt netværk	Største sociale netværksite i UK, Irland og New Zealand.
Slide	Socialt netværk	Største udvikler af tredjepartsapplikationer for Facebook.
Flock	Socialt netværk	Social webbrower lanceret for nylig.

Twitter	Socialt netværk	Giver venner mulighed for at tracke brugere via sms-beskeder.
Club Penguin	Socialt netværk	Disney-ejet socialt netværkswebsite målrettet børn.
Tagged	Socialt netværk	Populært socialt netværkswebsite, der giver brugerne mulighed for at udstille deres personlighed og talenter.
Digg	Socialt bogmærke	Giver fællesskaber mulighed for at bogmærke websites og sorterer efter popularitet.
StumbleUpon	Socialt bogmærke	eBay-ejet virksomhed, der giver brugere mulighed for at bogmærke og udveksle websites, som de støder på.
Delicio.us	Socialt bogmærke	Populær social bogmærketjeneste til lagring, deling og identificering af bogmærkede websites.
Wikipedia	Indholdsdeling	Største og hurtigst voksende åbent redigerbare encyklopædi med 9,25 millioner artikler.
Wikia	Indholdsdeling	Indholdsdelende website, der hjælper med at skabe og understøtte wikibase-rede fællesskaber.
Knol	Indholdsdeling	Googleprodukt til videndeling.
Meebo	Chat	Platform, der understøtter flere instant messaging-programmer via sit website.
Blogger	Blogging	Googles blogpubliceringssoftware.
Wordpress	Blogging	Blogpubliceringssoftware udviklet på en open source-platform.
Tabblo	Fotofællesskab	HP-ejet fotofællesskabssite, hvor brugere har mulighed for at dele fotos og ord.
Flickr	Fotofællesskab	Yahool-ejet fotodelingsplatform, et af de første eksempler på web 2.0.
Shaadi.com	Fællesskabsnetværk	Webbaseret ægteskabsservice målrettet det indiske samfund.
Hulu	Video	NBC-ejet on demand video-onlineservice.

YouTube	Videodeling	Google-ejet (købt for \$1,65 milliarder) site, hvor brugerne kan uploade, se og dele videoklip.
Joost	Internetbaseret videounderholdning	Startet af Skype-stifterne, website med distribution af tv-programmer via bruger-til-bruger-netværk.
Vimeo	Videodeling	Passwordbeskyttet videodeling.
Metacafe	Videodeling	Onlinevideounderholdningsselskab, der betaler ophavsmændene for indhold på basis af ranking.
Dabble	Videosøgning	Menneskestyret videosøgetjeneste.
Forretningssamarbejde		
Virksomhed	Forretningstype	Beskrivelse
Salesforce.com	CRM	Webbaseret samarbejdssoftware, der er blevet en platform for diverse tredjepartsforretningsapplikationer.
Basecamp	Projektstyring	Projektstyringssamarbejdssoftware.
SugarCRM	CRM	Webbaseret samarbejdssoftware, der tidligere var opbygget på en open source-platform.
LinkedIn	Forretningsnetværk	Populært forretningsnetværkswebsite med 17 millioner brugere.
Plaxo	Forretningsnetværk	Onlineadressebogsservice.
Zimbra	Samarbejde	Yahoo!-ejet og open source-baseret e-mail- og kalendersamarbejdssoftware.
WebEx	Samarbejde	Cisco-ejet on-demand-websamarbejdssoftware, som er populært til video- og webkonferencer.
OpenCourseWare	Samarbejde	MIT's onlineinitiativ til gratis publicering af kursusmateriale på nettet.
eBay	Auktion	Største onlineauktionsplatform, hvor virksomheder og privatpersoner kan sælge varer online.
PayPal	e-handel	eBay-ejet software, der muliggør betalinger og pengeoverførsler via internettet.

Technorati	Søgning	Søgemaskine for blogs.
YouSendit	Samarbejde	Site med mulighed for fildeling af store filer via nettet.
Adify	Reklame	Onlinemarked for stærkt målrettede reklamer.
AdWords	Reklame	Googles populære reklameløsning.
JotSpot	Samarbejde	Googleejet struktureret wiki-løsning for virksomheder.
Vitruue	Video	Teknologiplatform for videoindhold for virksomheder.
Slashdot	Nyheder	Nyhedssite med brugervalgte nyheder – teknologi/videnskabsorienteret.
SharePoint	Samarbejde	Microsofts webbaserede samarbejds- og dokumentstyringsplatform.
SAP	Samarbejde	Storstilet enterprise resource planning-software.
Oracle Collaboration Suite	Samarbejde	Virksomhedsomspændende samarbejde.
Fast Search & Transfer	Søgen	Site med base i Norge, der opererer i enterprise-søgerum (Microsoft købte Fast for \$ 1,2 mia. i januar 2008)
Amazon.com	Samarbejde	Verdens største boghandel og platform for detail- og forretningsapplikationer.
BEA AquaLogic	Softwareplatform	Serviceorienteret arkitekturplatform til styring af diverse forretningsprocesser.
Gør det selv-applikationer		
Virksomhed	Forretningstype	Beskrivelse
Amazon DevPay	Regnskab	Brugervenlig fakturerings- og kontostyring for webtjenester baseret på Amazons platform, hvis faktureringsinfrastruktur den anvender.
Zillow	Fast ejendom	Populært Google Maps-mash-up, der giver gratis information om boliger, herunder ejendomsvurderinger.
Clearspring	Internetplatform	Internetplatform med mulighed for distribution, tracking og udveksling af dynamiske webbaserede applikationer (også kendt som widgets).

Netvibes	Samleside	Site, der integrerer flere webbaserede applikationer som e-mail, nyheder, vejr, aktiekurser og andre widgets (minder om iGoogle).
Kayak	Rejser	Rejsewebsite, der samler tilbud (flybilletter, hotelværelser og lejebiler) fra andre rejsewebsites.
Jamcracker	Internetplatform	Platform, der samler og distribuerer on-demand-webbaserede tjenester fra en række forskellige softwareleverandører, systemintegratorer og ISV'er (uafhængige softwareleverandører).
Yugma	Webmøder	Platform, der tilbyder gratis webkonferencer.
Mogulus	Videobroadcasting	Webbaseret videostreamingplatform, især for web-tv-kanaludbydere.
Ustream	Videobroadcasting	Simpel webbaseret videostreamingplatform.
Spotrunner	Reklamer	Website, der giver lokale virksomheder mulighed for at udvælge tv-reklamer, tv-kanaler og regioner for høj kvalitets-tv-reklamer med henblik på kundetilpasning.
Zoho	Webbaseret kontorproduktivitetspakke	Webbaseret tekstbehandlingsservice, der tilbyder regneark, præsentationer, webkonferencer og lignende.
Lulu	Publicering	Webbaseret selvudgiverservice, der hjælper brugeren fra start til salg af bøger, e-bøger, musik, billeder etc.
Yahoo Pipes	Samleside	Yahoo!'webapplikation til bygning af applikationer, der samler og manipulerer feeds fra forskellige websider.
SuccessFactors	HR	Webbaseret performancestyringsværktøj.
Quickbase	Workflowplatform	Intuits "software as a device"-platform til styring af projekter, salg, træning, HR, it etc.
Rearden Commerce	Webbaseret personlig assistent	Personlig assistent i forbindelse med rejser, shopping, restaurantreservation og andet.

Coghead	Platform til bygning af webapplikationer	Visuel metode for teknologikyndige forretningsfolk til drag-dropping og bygning af webapplikationer.
Audacity	Lydredigering	Gratis webbaseret lydredigeringsprogram til optagelse og ændring af lyd.
Juice Receiver	Podcasting	(iPodder)Platform, der giver brugere mulighed for når som helst at hente podcasts.
Screencast.com	Screenecasting	Hosting-løsning til onlinedeling af multimedieindhold.
DabbleDB	Webbaseret data-platform	Platform, der giver mulighed for at bygge, dele, se og søge flere databaser online.
It-arkitektur		
Virksomhed	Forretningstype	Beskrivelse
Amazon EC2	Computerteknologi	Amazons Elastic Compute Cloud er en webtjeneste, der tilbyder fleksibel computerkraft.
Amazon S3	Lagring	Simple Storage Service tilbyder ubegrænset onlinelagring til lave omkostninger.
Amazon SimpleDB	Lagring	Webtjeneste til queries om strukturerede data i realtid (arbejder tæt sammen med EC2 og S3).
VMware	Virtualisering	Platform til løsninger, der giver mulighed for at skabe flere softwaresystemer og servere med henblik på konsolidering.
Virtual Iron	Virtualisering	Platform, der tilbyder serverkonsolidering og virtuelle infrastrukturstyringsløsninger.
Redhat	Linux-platform	Automatiseringsplatform, der omfatter alle aspekter af it-miljøet, som er nødvendige for at køre applikationer hvor som helst, herunder virtualisering.
EMC	Lagring	Fortune 500-virksomhedssoftware til informationsstyring og lagring for store virksomheder.

SanDisk	Lagring	Førende flashkortlagringsudbydere, der muliggør lagringsmobilitet (f.eks. er V-Mate et medielagringsudstyr).
Dash GPS	GPS	Første internetdrevne GPS-udstyr.
Blackwave	Internetvideo	Udbyder af systemer til lagring og levering af videoindhold online; målrettet indholdsdistributionsnetværk, samlesideudbydere og medieselskaber.
Telekom-konnektivitet		
Virksomhed	Forretningstype	Beskrivelse
AdMob	Reklamer	Mobilt reklamemarked; hævder at være verdens største.
LiMo	Platform	Linux for Mobile-platform til bygning af mobilapplikationer.
NTT DoCoMo	Mobiloperatør	Japans største mobiludbydere af tjenester som i-mode (mobil internettjeneste) og Osafu Keitai (mobil tegnebog).
T-Mobile	Mobiloperatør	Datterselskab af Deutsche Telekom, der også tilbyder internethotspots hos Starbucks.
Vodafone	Mobiloperatør	Mobiludbydere med base i UK, verdens største.
AT&T, Verizon, Sprint	Mobiloperatører	Mobiloperatører med base i USA.
Qualcomm, Broadcom	Kommunikation	Kommunikationschipselskaber.
Mobio	Mobilapplikationer	Mobilapplikationer, der kan downloades, herunder en applikation til lokalisering af billig benzin.
BlackBerry, Nokia, Motorola, Siemens, Ericsson, iPhone	Mobiludstyr	Mobiludstudsproducenter og telekom-leverandører.

Skype	IP-telefoni	eBay-ejet platform, der gør stemme-, data- og videokommunikation via internettet mulig.
Vonage	IP-telefoni	Populær voice-over-OP (VOIP)-løsning.
Gizmo SIPphone	IP-telefoni	Udbyder af lavpristelefoni til brugere af Yahoo!, Google Talk, Windows Live og SIP-netværk.
SoonR	Mobil konnektivitet	Forbinder mobiltelefoner med fjernpc'er, organisere og Skype.
Google Android	SDK for mobiludstyr	Google-styret udbyder af softwarepakke til udviklere af mobile-applikationer (forventes at ryste mobiltelefonindustrien med sine applikationer).
Tiny Pictures	Mobile medier	Udbyder af software, som muliggør udvikling og distribution af kamera/telefon-output.
Internetkonnektivitet		
Virksomhed	Forretningstype	Beskrivelse
Hong Kong Broadband, US Internet, AT&T, LocustWorld, Eartlink, Verizon, MetroFi, Aairnet, IBM, Fon Northrop Grumman, Tropos Network, Clearwire, Sprint Nextel, BSNL, Google Intel	Udbydere af trådløse bredbånd	Adskillige udbydere af bredbåndsin-ternet er med til at udbyde wide-area-trådløs-konnektivitet i forskellige byer. (Google byder med henblik på at få en bid af det trådløse spektrum i USA).