

DISRUPTION – AND YOUR STRATEGY IS?



– Den digitale revolusjonen vil påvirke alle selskaper de neste 5 – 15 årene, sa Arne Norheim, adm. dir. i IBM Norge. – Hva dere velger å gjøre, er opp til dere. Men de valgene som tas nå, er så viktige at det ikke kan delegeres. Ingen bransjer er beskyttet mot det som skjer.

Smart Energy Network

Hvordan gjøre riktige strategivalg i en usikker tid, var hovedtema for det andre medlemsmøtet i Smart Energy Network (SEN). Møtet ble holdt 7. februar på Sentralen, det nye innovasjonsmøtestedet i Oslo. Å inspirere til forandring er SENs visjon, og innleiderne og paneldebattantene ga verdifulle innspill knyttet til omstilling til de nær 50 deltakerne på møtet.

Arne Norheim (adm. dir. IBM Norge): Disruption – and your strategy is?

Administrerende direktør i IBM Norge, Arne Norheim, innledet om disruptiv innovasjon i lys av IBMs reise gjennom vekst og fall siden starten av 1900-tallet og til selskapets gjenfødelse som løsningsorientert, internasjonal IT- og datakunnskaps-gigant.

Norheim fremmet at endring er påkrevet i alle virksomheter i dag, og at topledere må gå foran, fremfor å delegere vekk ansvaret, hvis de skal få med organisasjonen på omstilling og skape tilstrekkelig engasjement. Å lede den digitale revolusjonen, bidra til mangfold og sørge for kontinuerlig utdanning er ansvarsområder som Norheim anser å være for viktige til å delegeres vekk. Norheim brukte selv rundt 150 timer på kompetanse påfyll i fjor, og de ansatte i IBM er pålagt å bruke minst 40 timer i året. – Endringene i teknologien skjer så raskt at selv vi som jobber med det, sliter med å følge med, sa han.

For å identifisere fremtidens løsninger har IBM en prosess hvor de årlig intervjuer tusenvis av kunder, og spesielt topledere, om hvilke utfordringer de ser i dag og i morgen, og hvilke løsninger de ser på problemene.

IBMs historie – vekst, fall og gjenfødelse

IBM ble grunnlagt for 107 år siden og rettet tidlig fokuset mot å skape nye løsninger og produkter. I 1985 var IBM verdens største

IT-selskap, men måtte bare syv år senere rapportere det største årlige tapet noensinne blant amerikanske selskaper.

Essensen i utfordringene i 1993 var at de hadde noen svært vellykkede produkter som fikk større oppmerksomhet enn det å skape nye. Produktet Mainframe, som ble lansert i 1963, sikret selskapet en eventyrlig vekst i flere tiår. Mens IBM fokuserte på ett suksessfullt produkt, begynte selskapet imidlertid å glemme hva de egentlig sto for, nemlig å utvikle fremtidens produkt. IBM ble dermed utfordret av andre aktører, noe som hadde katastrofale følger for IBMs bunnlinje.



– Det er lov å tenke, sa IBMs grunnlegger Thomas J. Watson Sr.

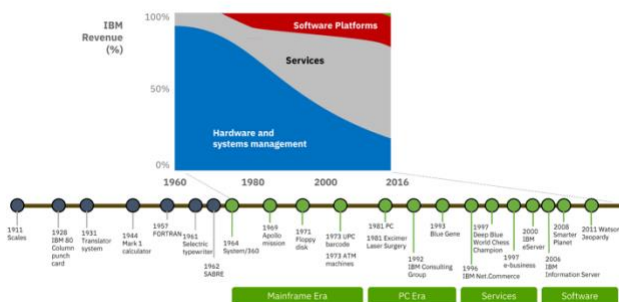
Gjennom en dramatisk omstilling og offensiv endringsledelse har IBM igjen blitt en gigant, men med helt andre produkter og løsninger enn i sin forrige storhetstid. Da Lou Gerstner overtok som administrerende direktør i 1993, kuttet han umiddelbart antall ansatte fra 390 000 til 200 000 på et år og tok grep om kostnadskarusellen. Hans største utfordring var imidlertid å overtale styret til å se bort fra deres vedtatte strategi om å bryte ned IBM i 11 selskaper, for heller å la IBM være ett selskap som integrerer. Han fikk gjennomslag for strategien, som sikret IBM en unik posisjon i konkurranse mot nisjeselskaper i ulike segmenter.

Norheim delte oppskriften på IBMs suksess, nemlig retur til det som var IBMs kjerneverdier:

1. et teknologiselskap som utvikler teknologi som løser fremtidens problemer
2. være dedikert til alle kunders suksess, satse på innovasjon som er viktig for IBM og verden, personlige forpliktelser i alle relasjoner
3. benytte diversitet som en konkurransefordel
4. la transformasjon være en måte å leve på.

I følge Norheim var det som skjedde rundt 1993 nødvendig, for at selskapet kontinuerlig skal kunne foreta endring og å ta de riktige grepene. I dag kommer 90 % av IBMs omsetning fra ikke-fysiske produkter, mot 10 % i perioden mellom 1960 og 1980. IBM er og har vært verdens største private giver til forskning, også gjennom de tunge årene på 90-tallet.

IBM has transformed - re-platformed - four times in the last 50 years



IBMs vekst, fall og gjenfødelse. Alt dreier seg om justering av kursen – i tide, sa Ame Norheim.

Fra 2011 har IBM jobbet med prosjektet Watson med mål om å håndtere ustrukturerte data slik at man kan forutsi endringer for å unngå eller håndtere dem. En slik utvikling vil skje i alle bransjer, og de som bruker data vil akselerere utviklingen, mens de som ikke gjør det, faller fra.

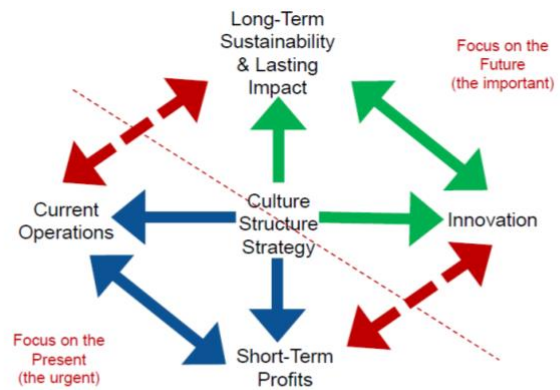
NTNU-professor Alf Steinar Sætre: Why is it nearly impossible for smart people to make good strategic choices?

Sætre åpnet med å illustrere hvordan *disruptiv innovasjon* hadde rammet stålindustrien fra 1970-tallet til 90-tallet. Til tross for at aktørene tok rasjonelle beslutninger på jakt etter profitt, førte *disruptiv innovasjon* i de nedre segmentene til at markedslederen ble presset ut. Dette mønsteret har gjentatt seg i en rekke industrier. *Disruptiv innovasjon* er en prosess (og ikke teknologi i seg selv) som kommer i to typer:

- Low-end disruption: nye aktører finner enklere tilbud til en lavere pris. De store kundesegmentene erobres når produktet er blitt godt nok til å dekke deres behov

- New market disruption: Nye produkter som dekker helt nye behov og konkurrerer mot ikke-forbruk.

Sætre understreket at for å bygge en innovativ organisasjon, må man tilpasse kulturen, strukturen og strategien til selskapet. Løsningen for selskaper er såkalt organisatorisk ambidextri (*organisational ambidexterity*) hvor selskaper evner å fokusere på både det kortsiktige og det langsiktige samtidig. Utfordringen er at innovasjon er diametralt motsatt fra fokus på nåtiden.



The urgent tends to crowd out the important

Alt dreier seg om å finne balansen mellom kortsiktige krav til lønnsomhet og langsiktig satsing. Selskaper som skal overleve, må greie begge deler. Kilde: Sætre (2013)

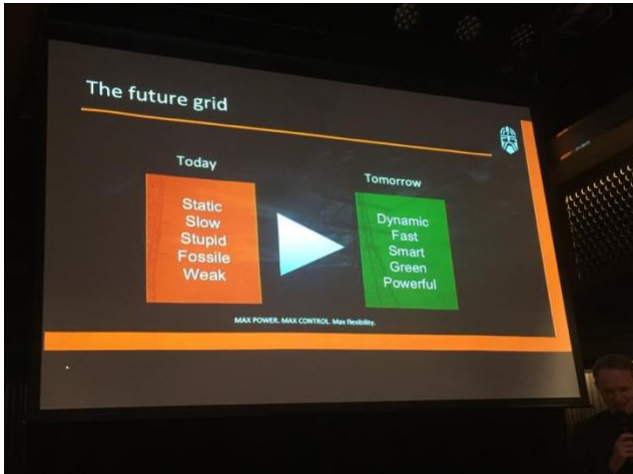
I konkurranseutsatte omgivelser må selskaper jobbe hardt bare for å holde seg på samme sted. Sætre fremmet hypotesen om at det ikke lenger gir mening å snakke om komparative fortrinn, og at det derimot er forbigående fortrinn (*transient advantage*) som gjør seg gjeldende i møtet med *disruptiv innovasjon* og den digitale revolusjonen. Sætre refererte til mulighetsporteføljen, et verktøy utviklet av Rita Gunther McGrath, hvor selskaper kan posisjonere seg med ulike opsjoner for nye markeder og nye produkter. Sentrale hovedpoenger er at man kontinuerlig evner å «rekonfigurere» og samtidig har stort fokus på ledelse. – Det er vanligvis slik at «failing organizations are usually over-managed and under-led», sa Sætre, og siterte avdøde professor og lederguru Warren Bennis.

Brage W. Johansen (adm. dir. i Heimdall Power) om bruk av sensorteknologi i fremtidens nett

Brage Johansen presenterte Heimdall Powers banebrytende og patenterte sensorteknologi for fremtidens nett. Heimdall Power utvikler en integrert IoT-løsning bestående av sensorer og programvare for overvåking av nettet. Sensorene måler temperaturer, vibrasjon, vinkel på linjen og strømmen. Med disse dataene kan kundene motta informasjon i tilnærmet sanntid. Sensorteknologien piloteres for øyeblikket i de nord-trønderske skoger. Etter planen skal versjon fire bli tilgjengelig for alle i 2019. Ved bruk av sensorteknologien kan nettselskaper redusere overføringstapet, operere nettet på en mer dynamisk måte,

optimere nettinvesteringene, lokalisere feil og avvik på nettet umiddelbart og forbedre forsyningssikkerheten for kunder.

En utfordring for kraftbransjen er folks teknologifasinasjon. En tysk spørreundersøkelse viser at kundene ville være villig til å betale 20 % mer dersom Apple solgte strømmen. Risikerer selskapene da å måtte levere strømmen via teknologiselskapene? – Fremtidens nettløsninger blir ikke statisk, men dynamisk, sa Johansen.



Endre Angelvik (direktør for mobilitetstjenester i Ruter) om Mobility-on-Demand

Ruter skal gjøre kollektivtrafikken til kundenes naturlige førstevalg ved å ha et enkelt, attraktivt og pålitelig trafikktilbud. – Hvordan kan vi bidra til at folk i fremtiden får den friheten de ønsker til å kunne leve sine liv, sa Angelvik og innledet om Ruters pilotprosjekter og planer for automatisert transport i Oslo.

Selvkjørende kjøretøy er allerede på veien. I California oppskaleres Googles datterselskap Waymo sin flåte med selvkjørende kjøretøy fra hundrevis til tusenvis. I Sveits har man gjennomført et av de mest avanserte eksperimentene med selvkjørende minibusser i blandet trafikk. Det interessante er at folk forholder seg til de selvkjørende bussene på samme måte som andre objekter i trafikken.

Parallelt tester Ruter ut selvkjørende kjøretøy med reelle kunder, som en del av Ruters ordinære tjenestetilbud. Formålet med piloteringen er tredelt: å introdusere selvkjørende kjøretøy til kunder og marked, å utforske nye mobilitetstjenester og å klargjøre Ruter og andre leverandører. For Ruter er det viktig å pilotere, og ikke bare analysere, selvkjørende kjøretøy, for å kunne forstå og påvirke samfunnsutviklingen. Mens teknologien kan styrke Ruters tjenestetilbud, kan selvkjørende kjøretøy i andre scenarier føre til systemkollaps.

Paneldebatt

Avslutningsvis ledet Jan M. Moberg (adm. dir. i Teknisk Ukeblad) et panel bestående av Birger Magnus (styreleder i NRK), John Markus Lervik (leder av Cognite), Alf Steinar Sætre, Bernt Reitan Jenssen (konsernsjef i Ruter) og Brage W. Johansen.

Panelet med erfarne ledere diskuterte blant annet hvordan ledelsen skal tilrettelegge for innovasjon. Magnus snakket om sin tid i Schibsted da Finn.no ble lansert. – Dette ble etter hvert en stor suksess. Om jeg skal se tilbake nå, så er refleksjonen at vi den gang ikke tenkte radikalt nok, og at viljen til å ta risiko er avgjørende for å lykkes, sa Magnus og viste til dilemmaet mellom å ville beholde eksisterende virksomhet (rubrikkmarkedet) og satse offensivt på ny virksomhet (nettannonser) som kannibalerer hovedvirksomheten. Løsningen ble å tillate kannibalisering, men ikke å konkurrere på pris. Med dette har Norge de høyeste prisene på rubrikk i verden.

Lervik understreket at man må ha med seg eiere på visjonen, og at visjonen må legges så langt frem i tid at den er ufarlig. Sætre kommenterte at strategi før var langsiktig planlegging, mens det i dag i økende grad settes likhetstegn mellom strategi og innovasjon. Selskaper trenger en strategi for hvordan de skal drive med innovasjon i bedriften og utvikle nye produkter etc.

Videre understreket Lervik at det er viktigere å gjøre de riktige tingene, fremfor å gjøre ting riktig. Eksempelet fra Aker er at de ikke klarte å rekruttere gode nok IT-folk. Da startet de Cognite som løsning på rekrutteringsbehovet. Bernt Reitan Jenssen understreket at man må venne organisasjonen til at ledelsen ikke har alle svarene, og kunne sette beslutningene lenger ut i organisasjonen slik at de som møter utfordringer også kan løse dem. Det viktigste grepet i Ruter var å legge ned 75 % av alle ledermøter. Samtidig må ledelsen legge til rette for det og synliggjøre hva som er retningen. Ruter trener på å gjøre ting feil og å gjøre feil fort, noe som blir stadig viktigere når markedsbildet er i konstant endring.

Refleksjoner av Danat Tekie i Young Sustainable Impact

Young Sustainable Impact startet som en respons på COP21, og har som mål å drive frem oppstartsbedrifter som fokuserer på å løse ett eller flere av FNs bærekraftsmål. Danat Tekie skrev bacheloroppgave om hvordan man skal være agil. Hennes konklusjon er at det er viktig med samarbeid som går på tvers av land, fagområder og industrier. Hun mente at den farligste strategien man kan ha i dag er *business-as-usual*. Tekie poengterte at det er viktig med en balanse mellom dagens kjernevirksomhet og det fremtidige, og at bedrifter må tørre å prøve og feile.

Boktips fra innlederne

- Christensen, C. (1997): *The Innovator's Dilemma*
- McGrath, R. G. (2013): *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business*
- McGrath, R. G. (2009): *Discovery-driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk And Seize Opportunity*
- Bakke, G. (2016): *The Grid*
- Horowitz, B. (2014): *The Hard Things About Hard Things: Building a Business Where There Are No Easy Answers.*

Noter at neste medlemsmøte er 23. mai i Oslo. For presentasjonene og mer informasjon om dette nettverksmøtet, se:

<https://www.smartenergynetwork.org>