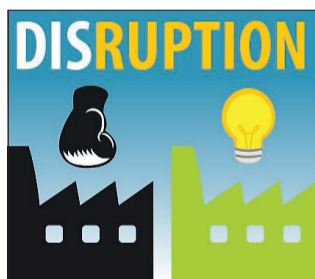


Etablerede virksomheder er i fare for at blive disruptet af mindre virksomheder, hvis ikke de er opmærksomme. Her illustreret ved store uopmærksomme fisk, der bliver spist af den lille vågne fisk.
Grafik: Teknologisk Institut

Guide: Sådan håndterer man disruption

DISRUPTION: Hvordan kan man som virksomhed agere, hvis man vil disrupte, og hvordan kan man identificere faresignalerne, hvis man er ved at blive disruptet, og hvad kan man gøre i sådan en situation? Få en guide til at håndtere disruption.

Af Kasper Ellesøe



HØJE-TAASTRUP: Der findes virksomheder som vil disrupte og virksomheder, der bliver disruptet inden for alle mulige brancher og ikke nødvendigvis kun med digitale midler.

Men hvad gør man, hvis man står i en situation, hvor man enten via disruptiv innovations-strategi vil gå ind på et nyt marked, eller hvis man måske uden at vide det er i fare for at blive disruptet.

Ole Kjeldal Jensen, ekspert i disruptive innovation ved Teknologisk Institut i Høje-Taastrup, giver gode råd til, hvordan virksomheder kan agere i en verden, hvor der foregår disruption



Ole Kjeldal Jensen guider i, hvordan virksomheder håndterer disruption.

Foto: Teknologisk Institut

- For alle virksomheder handler det grundlæggende om konstant at identificere årsagen til, at gamle og nye kunder foretrækker deres virksomhed over andre - hvad enten det handler om et produkt, service eller adgang til en platform. Det er det, man kalder »the job to be done«. Altså hvad er det for et fremskridt, man ønsker at hjælpe kunderne med - hvad er motivationen og behovet, der styrer et køb? Uanset om man er en nystartet eller etableret virksomhed, er det vigtigste at have en strategi for, hvordan man konstant holder sig relevant med det, man sælger, siger Ole Kjeldal Jensen.

Mere enkle og fleksible
Udfordringen for større og etablerede virksomheder er, at de ofte har opbygget en

komplexeret organisation, og derfor bør de tænke over, hvordan de bliver mere enkle og fleksible.

- Samtidig bør de som en del af deres langsigtede strategi etablere en innovations-enhed, der har til opgave at kigge ud af virksomheden og se frem i tiden i stedet for at fokusere indad og bagud. Sådan en afdeling skal have frihed til at prøve ting af, men skal samtidig være i stand til at flytte kerneforretningen. Det vil være sundt fornuft både i satse på at gøre kerneforretningen enklere og samtidig udvikle helt nyt, mener Ole Kjeldal Jensen.

Ikke opmærksom nok

Nystartede virksomheder derimod har nemmere ved at søge efter en gangbar forretningsmodel fra begyn-

delsen, da ikke har en stram og kompleks organisation.

For virksomheder, der er i fare for at blive disruptet, ligger udfordringen ofte i, at man ikke er opmærksom nok på, hvad der sker uden for ens egen forretning.

- Mange virksomheder undervurderer de spirrende iværksætter-muskler, der senere vil blive stærke. Konkurrencen ligger i den samlede styrke af virksomheder og ikke i enkeltvirksomheder. 100 små virksomheder, der hele tiden afprøver nye idéer og forretningsmodeller er farligere for etablerede virksomheder, for hvis blot en af de idéer kommer frem og bliver til noget, så kan den etablerede virksomhed blive disruptet, siger Ole Kjeldal Jensen og fortsætter.

- For virksomheder er disruptiv innovation et re-

Hvis man vil disrupte (og det kan alle):

■ Man skal identificere »the job to be done« for at forstå kundernes reelle behov og købsituation.

■ Man bør starte med at kigge på kundegrupper, som det eksisterende marked ikke har en reel interesse i at servicere eller ikke tjener godt på.

■ Man skal gøre sin virksomhed fleksibel og enkel, så man nemmere kan justere, i tråd med hvad man ønsker at hjælpe kunderne med.

■ Etablerede virksomheder bør satse på at simplificere forretningen og samtidig udvikle.

■ Etablerede virksomheder bør tage et stort spring væk fra det, man plejer og satse på noget nyt, men stadig udnytte de aktiver, man har - f.eks. når en it-virksom-

hed går ind i autobranchen med digitale løsninger.

■ Når man innoverer, bør man benytte sig af en tilgang, der hedder »minimum viable product«. Den går ud på, at man inden for relativ kort tid analyserer, identificerer og afprøver en idé ved at levere en ydelse, der som minimum kan fungere. Derefter får man feedback fra kunderne, og så justerer man ydelsen, afprøver og får feedback igen. Det kan man gøre med mange produkter, og selvom meget bliver forkastet, får man afprøvet en masse, som potentielt giver nye forretningsmuligheder. Det giver fleksibilitet, og man bruger få ressourcer på at finde den næste succes.

Kilde:
Teknologisk Institut

Hvis man er i fare for at blive disruptet (og det er alle):

■ Man må ikke lade sig overraske. Altså skal man have en klar forståelse af, hvad kundernes »job to be done« er.

■ Disruption kommer typisk fra en virksomhed, der kan løse dine kunders »job to be done« hurtigere, billigere eller mere bekvemt - ofte ved at anvende teknologi på en ny måde.

■ Man opdager typisk for sent, at man bliver disruptet, så det handler om at opdage det så tidligt som muligt gennem systematisk overvågning af ens omverden, med fokus på kundens »job to be done«.

■ Truslen kommer ofte uden for egen branche og kundegruppe. Vær derfor opmærksom på de spillere, man ellers ikke normalt betragter som

direkte konkurrenter.

■ Hvis man har styrken, kan man købe de virksomheder, man bliver truet af, hvis man tager dem seriøst tidligt nok. Men man skal købe med transformation, ikke optimering, for øje, ellers risikerer man at blive mere kompleks og dermed mindre fleksibel.

■ Man skal investere i at bygge videre og lære af dem, som man køber. De skal ikke lære af dig. Det er ofte de store virksomheders største fejl, at de indfører en masse eksisterende regler og måder, at gøre tingene på, når de opkøber mindre virksomheder i et misforstået forsøg på at professionalisere dem.

Kilde:
Teknologisk Institut

elt valg, altså et strategisk værktøj, som man kan anvende. Og det bliver mere og mere udbredt, for eksempel i nystartede virksomheder, der ønsker at gå ind og forstyrre et etableret marked, siger han.

De etablerede virksomheder skal ifølge Ole Kjeldal Jensen være opmærksomme på og huske, at de også

kan og bør arbejde strategisk med disruption. Det kan alle lære.

- Og hvis man ikke har det rette mindset, værktøjer og ressourcer, kan man købe sig til det, enten ved at hyre eksterne rådgivere ind, ansætte fagfolk eller opkøbe virksomheder, der tydeligt vis ved, hvad de gør, siger Ole Kjeldal Jensen.