

Slik taper gårsdagens vinnere kampen om fremtiden

Silvija Seres, President Polyteknisk Forening

Blant mange krefter som endrer verden og vårt samfunn er teknologien den sterkeste og raskeste. I løpet av få år har noen bransjer, slik som media og telekommunikasjon, blitt endret til det ugjenkjennelige. Alle de andre bransjene står nå for tur, men mangler omstillingsviljen til å møte denne endringen effektivt nok. Det er vanskelig for gårsdagens vinnere å akseptere at spillet har endret seg.

Ingen vil vel være som Nokia og Kodak, og ende med irrelevante produkter? Ei heller ikke som et offer for Uber og Airbnb eller en annen plattform, og ende med irrelevant tjeneste? Allikevel - mens omveltningen stirrer oss rett i øynene på så mange forretningsområder og samfunnsarenaer, er det svært vanskelig å ikke se bort, og tro og håpe at dette likevel ikke skjer i vår egen bransje. I hvert fall ikke ennå. Særlig hvis man er en etablert og vellykket aktør. For det er få ting i verden som er vanskeligere enn å komme seg ut av sin egen skygge.

Hver dag hører vi høyt respekterte ledere uttale seg om at en eller annen konkurrerende oppkomling "egentlig ikke forstår forretningskravene godt nok". I disse tider, er det mest sannsynlig at det er de selv som ikke forstår at forretningen er i ferd med å endre seg dramatisk. Og mens de er opptatt med å styre kjent risiko på en beundringsverdig måte, blir selve eksistensgrunlaget fjernet av noen med helt ny tilnærming til både kunder, verdikjede og forretningsmodell.

Her er noen eksempler:

- Sagt om Apples iPhone: Palm-CEO Ed Colligan i 2006 sa at "det tok oss mange år å lage en god telefon... PC folk kan ikke bare komme hit," og Nokia's sjefstrateg Anssi Vanjoki i 2009 sa "med Mac fikk Apple først mye oppmerksomhet, men forble en nisjeaktør... det blir deres rolle i mobiltelefoni også." Microsofts Steve Balmer, sa i 2007 at "det er ingen sjans at iPhone får noen betydelig markedsandel."
- Sagt om Amazon: IBM styreformann, Lou Gerstner, i 1999, sa at "Amazon.com er et interessant salgskonsept, men vent og se hva vår kunde Wal-Mart skal gjøre... IBM genererer allerede mer inntekter og mer profitt enn alle de beste Internett-selskaper til sammen." FedEx konserndirektør Mike Glenn sa i mars 2016 om Amazons beslutning om å lease fly og kjøpe sine egne lastebiler at "det ville være en vanskelig oppgave som krever flere titalls milliarder dollar i kapital og år."
- Sagt om Netflix: Blockbuster konsernsjef Jim Keyes, i 2008, sa at "Netflix er ikke en gang på radarskjermen i form av konkurranse," og Time Warner CEO Jeffrey Bewkes sa i 2010 (om selskapets planer for lisensiert innhold) at "det er litt som om den Albanske hæren kommer til å ta over verden; jeg tror ikke det." Alan Wurtzel, NBCUs (tradisjonell TV selskap) president for forskning og medieutvikling, sa i år at "forestillingen om at selskaper som Netflix bytter ut TV-sendinger kan ikke være helt nøyaktig og vi trenger mer perspektiv," og Mark Zoradi, Cinemark CEO sa også i år at "Netflix er et TV-nettverk og ikke ulikt hva HBO har gjort i flere år, de

spiller ikke på kino, og jeg ser ikke dem som et problem i forhold til kinobransjen.”

- Sagt om Airbnb: Christopher Norton, konserndirektør for global produktutvikling og drift på Four Seasons, sa i fjor at "våre gjester ønsker ikke en Airbnb følelse, de forventer et servicenivå som er annerledes, mer sofistikert og detaljert, og mer smidig," mens Richard Jones, COO i Hospitality Ventures Management Group sa i 2014 at "vi har ikke sett en direkte effekt fra Airbnb i noen av våre hoteller ... de er ikke på vår radar foreløpig."
- Sagt om selvkjørende biler: Daimler sjef Dieter Zetsche sa i fjor, at "var det et rykte om at Mercedes eller Daimler planlegger å bygge smartphones, så ville ikke Apple vært søvnløs om natten; og det samme gjelder for meg." Porsche konsernsjef Oliver Blume sa for et par måneder siden, at "en iPhone hører hjemme i lommen, ikke på veien."

Innovasjon er svært vanskelig i store og vellykkede bedrifter. Man må balansere ønsket om risikofylt nyskaping med samtidig forsvar av den bestående forretningsmodellen under press. Til tross for deres ønske om nytenkning, forventer eierne, ansatte og relaterte parter en økonomisk stabil og forutsigbar forretning og drift. Men innovasjon er uforutsigbar, og satsningen må være langsiktig og toppstyrt fra en allerede overbelastet ledelse. Den krever nye organisasjonsprinsipper, nye ledermodeller og nye talenter. På kort sikt virker det mer "ansvarlig" å utsette endringene, styre unna ny risiko, og oppnå sine og selskapets kortsiktige mål.

Derfor argumenterer altfor mange etablerte ledere som våre venner over, og overbeviser seg selv og sine om trygge inngangsbarrierer i form av leverandørkjeder, ressursknapphet, regulering eller en eller annen unik ressurs de fortsatt kontrollerer. De blir fanget i et kunnskaps-vs-handlings gap, der de ønsker å vite med sikkerhet noe som er grunnleggende uforutsigbart. Det kan bare finnes ut gjennom egen handling, og styres gjennom ledelsens egen overbevisning om hvilken fremtid de tror på.

Tidligere avfeiet GM innsatsen til Google og Tesla; derfor er det spennende at GMs konsernsjef Mary Barra nå anerkjenner dem, og sier at deres bransje vil endre seg mer i de neste 5 årene enn i de siste 50. Det tar mye mot for et 107 år gammelt selskap med 200.000 ansatte å anerkjenne trussel fra utradisjonelle aktører med mikroskopiske markedsandeler. På kort sikt er det mye enklere å avfeie mulig omveltning. På lang sikt er det livsfarlig.

Noen sier at det er ikke lenger de store fiskene som spiser de små, men de raske som spiser de trege. Det er fortsatt de store som kommer til å sette tonen og takten for fremtidig forretning, men det blir noen nye mega-fisker. De er i ferd med å vokse seg store nå. Vi har ikke tid til å la være å vokse frem noen unike og raske konkurrenter.

Nokia hadde verdens beste mobiltelefon; derfor hastet det ikke med smartphones. Er din tjeneste eller produkt også like uerstattelig?