



Digitale megatrends og udfordringer for HRM

Cranet Konference

September, 2018

Professor & Digital Vismand Jan Damsgaard
damsgaard@cbs.dk

Tre mega trends

- Fra købmand til markedsplads
 - Fra lokal butik til global handelsplads
- Fra produkt til service
 - Fra hvad produktet er til hvad produktet kan
- Fra eje til leje
 - Ubegrænset adgang uden ejerskab



Fra købmand til markedsplads

- Betaling bliver disruptet
- Forsikring bliver disruptet
- Låneforretningen bliver disruptet
- Realkredit bliver disruptet
- Erhvervsinvestering bliver disruptet



Fra produkt til service

- Sælg resultatet
 - Fra flymotorer til fremdrift
 - Fra lastbiler til tons/km
 - Fra pumper til tørre kældre
 - Fra termostater til dejligt indeklima
 - Fra insulin til godt liv med diabetes
 - Fra græsslåmaskine til grøn plæne
 - Fra støvsuger til rene gulve



Dewalt 18V, 13 mm selvspændende borepatron, hele to batterier og et moment på 42 Nm.

Fra eje til leje

- Tidligere forudsatte ubegrænset adgang også ejerskab
 - Fx en bil, dårlig udnyttelse af kostbar og begrænset ressource.
 - Men streaming har forandret dette indenfor musik, film og spil
- Denne udvikling kommer også for ansatte
 - Stordriftsfordelene mindskes for virksomhederne
 - Platforme muliggør i højere grad eksperter

Fremtidens ansatte

- Flere vil være kontraktansatte
- De belønnes efter resultat og ikke efter hvor mange timer de erlægger
- De har flere arbejdsgivere på samme tid
- De kan variere deres arbejdsindsats
- De er til en vis grad en del af en global arbejdsstyrke og honoreres derefter
- De bliver konstant bedømt af kunderne, men de bedømmer også konstant arbejdsgiverne
- Bedømmelsen er det mest værdifulde de har
- Efterspørgslen afgør belønningen og ikke uddannelsen

Platforme

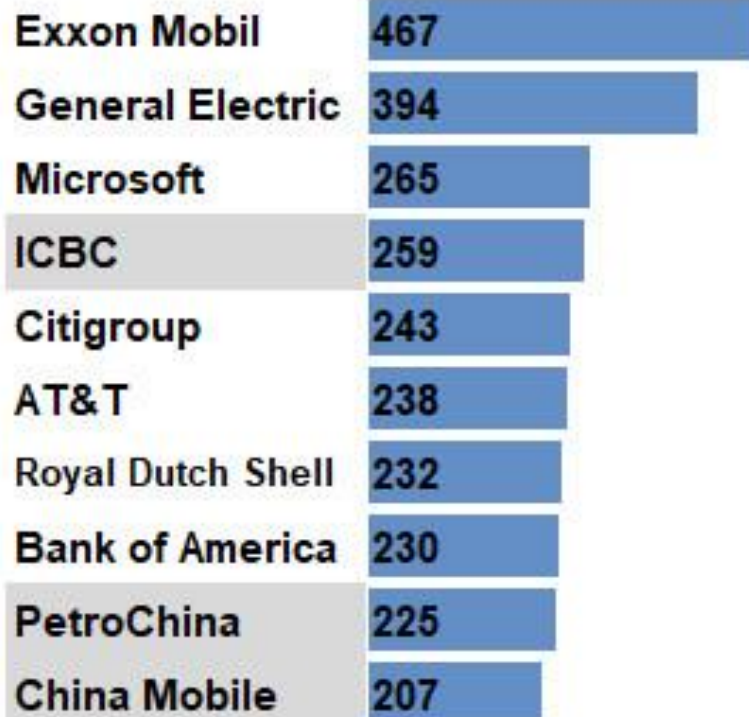
- De mest værdifulde virksomheder er platforme
- De har meget færre ansatte end traditionelle virksomheder
 - AirBnB mere værd end Marriot. Marriot har 200.000 ansatte og AirBnB har kun 5.000
 - Paypal er tre gange mere værdifuld end Deutsche Bank. DB har 101.000 ansatte mens Paypal blot har 15.800
 - Facebook er dobbelt så meget værd som Walt Disney, men FB har kun 12.600 ansatte mod WDs 185.000
- Der sker en kæmpe udskiftning blandt de mest værdifulde virksomheder i USA og i verden.
 - Men ikke i vores hjemlige C25 indeks.

Tal fra 2016

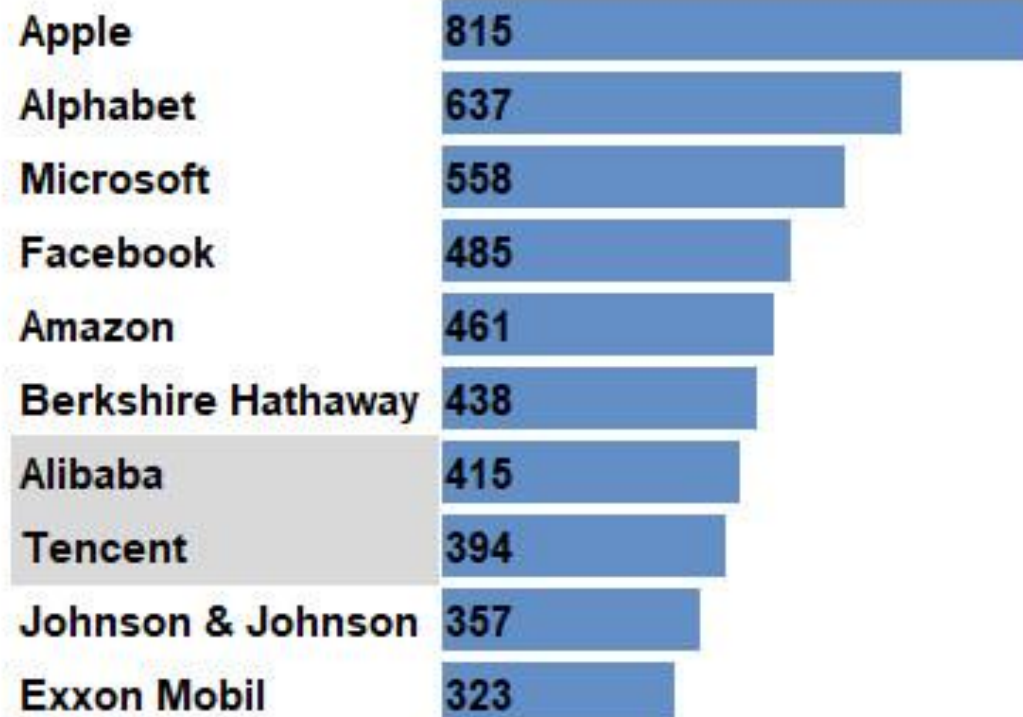
Stor udskiftning i toppen

World's Largest Companies by Market Capitalization

2007

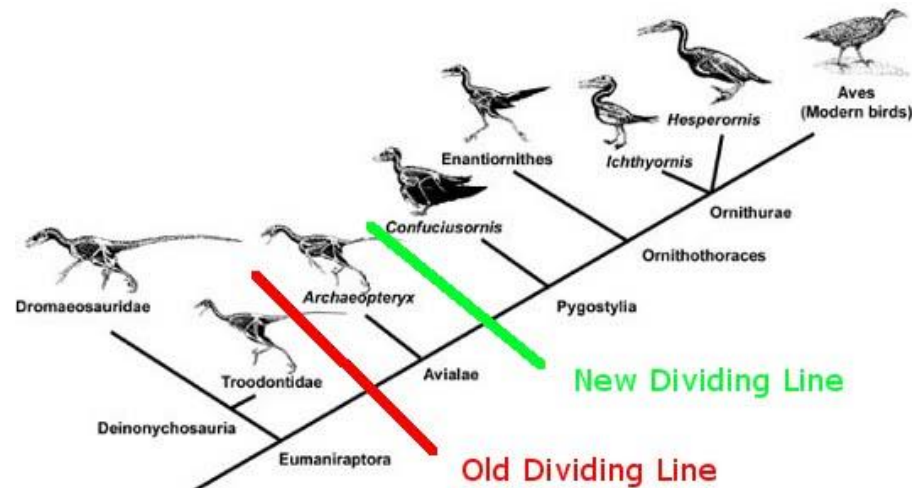
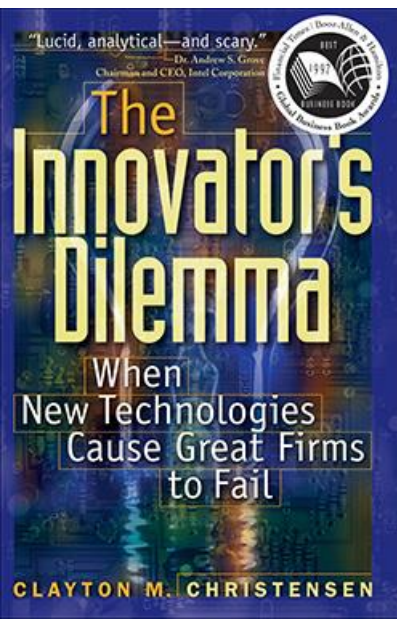
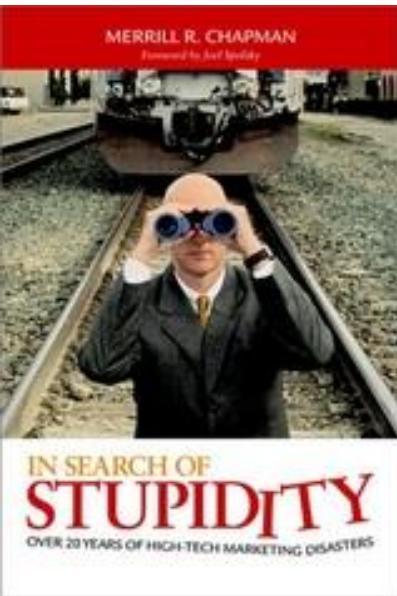


2017



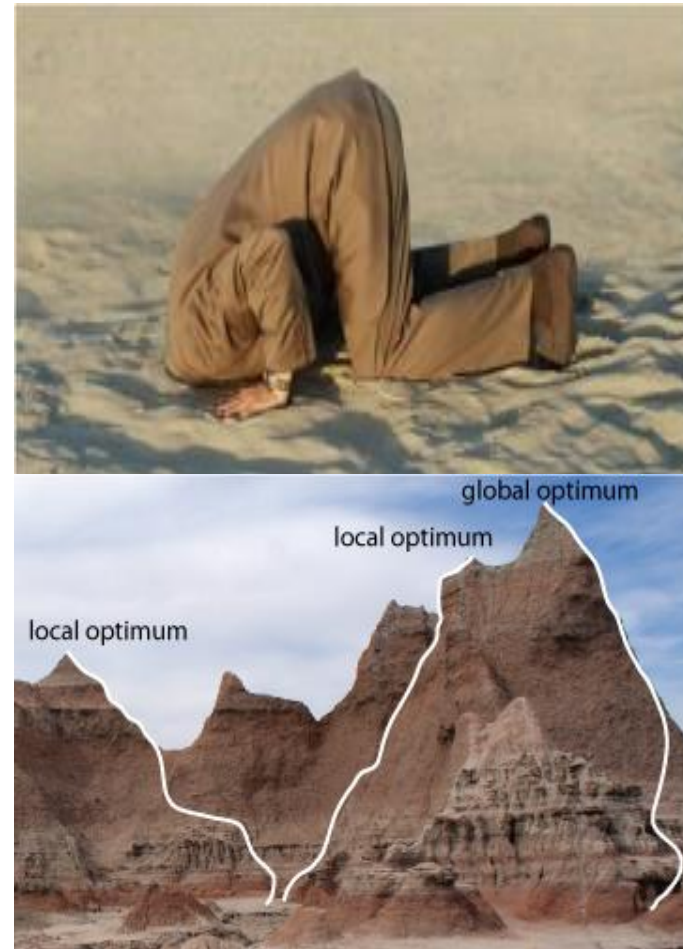
(Hvordan) Vil virksomhederne klare den digitale udfordring?

- Google, Amazon, Facebook og Apple er de nye vindere.
- Amazon kvæler ToysRus og Sears, og hvad med mægtige Wal-Mart?
- Innovator's dilemma
 - Det er det dominerende paradigme der kvæler alternativerne – ikke uvidenhed!

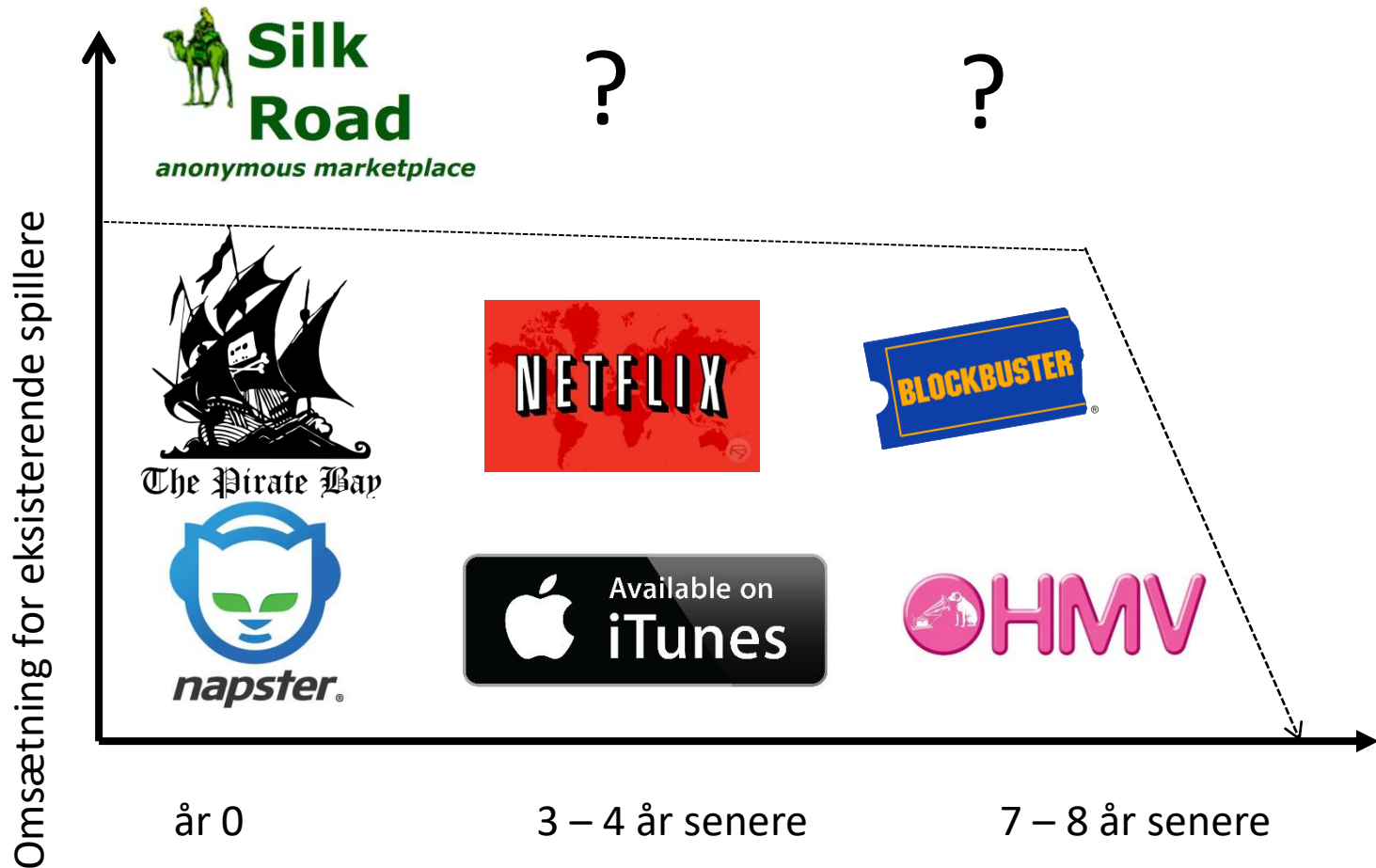


Strudseeffekten

- Digitalisering er ikke nødvendigvis lukrativ for etablerede firmaer
 - Indtjeningsgraden falder markant
 - Forretningsmodellen kan ikke strækkes
- Bestyrelsen har ansvaret for den digitale transformation
 - Har den digitale kompetencer?



Livscykler og skrænten



BB: Omsætning 2005: 5.86B 2006: 5.52B 2007: 5.54B
2008 5.29B 2009: 4.06B 2010 (Sept): konkurs

Hvordan forankres innovation?

- Fire modeller
 - Placering af semi-autonom enhed udenfor værten (Danske Banks mobilelife)
 - Systematisk skanning og opkøb af lovende start-ups (Nordea)
 - Tilstrækkeligt med slack til at tillade skunk works (AlphaBet og MobilePay)
 - Ring til konsulenterne
- Innovationsmiljø
 - Tryk innovationsmiljø
 - SparNord
 - Leo Innovation Lab

Gode råd fra GE

- Tænk som en opstartsvirksomhed i stor skala
 - Fokuser på forretningsmodellen og åben adgang
- Rekrutter en digital leder udefra som spydspids for digitaliseringsprocessen
- Muligheden findes i krydsfeltet mellem domæne kendskab og digital ekspertise
- Dialog må væk fra produkt. Fokuser på kundeoplevelsen
- Nådesløst frigør ressourcer i den gl. forretning for at finansiere den nye
- Sæt det rigtige team (læs: fyr den gamle) og gør organisationen team-baseret
- Afgørende med kommunikationen med bestyrelse, investorerne og medierne for hvert skridt mod den nye virksomhed

How to transform a traditional giant into a digital one?
Ram Charan, Harvard Business Review, Feb 2016

Nu kommer chat bots

amazon echo

Always ready, connected, and fast. **Just ask.**



Du kommer til at tale mere med din chatbot end med din ægtefælle i løbet af ganske få år.

Gartner

Butikkernes forvandling



- Amazon Prime
 - Abonnement, men fri fragt, streaming, indkøb, e-bøger og kundeklub



- Amazon Echo
 - Bestil varer hos Amazon m.fl.

- Amazon Dash button
 - Bestil dine varer med tryk på en knap



- Amazon Go
 - Kiosk uden kasser og uden kø

Konklusioner

- Arbejdsmarkedet bliver transformeret
 - Platformsøkonomi
 - Den danske model 2.0
- McKinsey forudser at 40 procent af vores arbejdstid kan overtages af eksisterende teknologi indenfor den nærmeste fremtid
- Omsætningen er stor
 - 800.000 danskere har under et års anciennitet
 - Bare ikke på virksomhedssiden
- Fuld beskæftigelse er den bedste forsætning for succesfuld transformation
 - Ledighed er naturligvis stadigvæk en tragedie for den enkelte
 - Frygter globalisering og ikke automatisering
 - Gribes vi af panik. Da ser vi et Uber exit