

## Vilsø Boligadvokater

Vilsø Boligadvokater er Danmarks bedste til køberrådgivning. Med en gennemsigtig pris.

Vilsø Boligadvokater



Transformation management - Find jeres interim manager her  
holmgaardmanagement.dk...

BESØG

Forside (/) Samfund (/samfund) | Digital (/digital) | Nyheder (/nyheder) | Debat (/debat) | Kultur (/kultur) | K-stof (/k-stof)

Anmeldelse af 'Langt fra Silicon Valley'

# Peter Svarre om ny bog: "Viden og modeller til en hel karriere"



"De to virksomhedsrådgivere Jesper Højberg og Brian Due har nu taget konsekvensen af mellemledernes smerte og forfattet bogen Langt fra Silicon Valley"

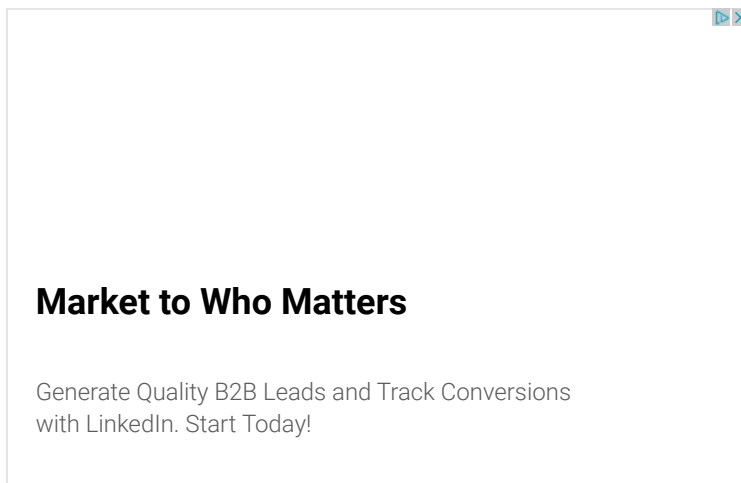
## Skrevet af



(/Peter-Svarre)

Peter Svarre (/Peter-Svarre)  
Forfatter, foredragsholder og digital strategikonsulent (/Peter-Svarre)  
Selvstændig (/Peter-Svarre)  
66 artikler  
178 indlæg

For mange år siden var jeg ansat i en større dansk virksomhed, hvor direktøren lige havde været i Silicon Valley og havde drukket af den hellige kilde fyldt med disruptivt helligt vand. I månederne efter talte alle medarbejderne om eksponentiel fart og den eksponentielle organisation, som hurtigere end lyset kunne ekspandere ud i nye markeder ved hjælp af virtuelle værdikæder og netværksbaserede partnerskaber og kunderelationer. Problemet var bare, at organisationen stadig var ganske hierarkisk, produkterne var hundrede procent fysiske, forhandlerne var levende mennesker af kød og blod, som passede deres butikker rundt om i verdens storbyer, og kunderne forventede afprøvet og sikker kvalitet i deres produkter.



Det viste sig meget hurtigt, at der både fysisk og mentalt var meget langt fra Silicon Valley til et kontor i udkanten af København. På mange måder var inspirationen og det friske pust fra den amerikanske vestkyst velkomment, men de mange buzzwords og begreber, som måske fungerede i en højteknologisk startup-hub, som Silicon Valley og omegn, endte med at skabe mere forvirring, vildrede og frustration over, at de luftige visioner og virkeligheden slet ikke passede sammen.

Mange danske erhvervsledere har efterhånden været på den obligatoriske tur til Silicon Valley eller Shanghai for at drikke af den hellige disruptive kilde. Og mange medarbejdere og mellemledere har kæmpet en brav kamp for at få fabrikshaller i Herning til at blive til robotklynger eller revisionskontoret til at køre på blockchains eller omdanne organisationen til en holokratisk, flad og netværksbaseret organisme. Og de samme medarbejdere og mellemledere har som oftest måttet konstatere, at der er langt til Silicon Valley, og dernæst, at man bliver nødt til at finde kvadratiske, praktiske og gode løsninger, som passer til den danske muldjord.

De to virksomhedsrådgivere Jesper Højberg og Brian Due har nu taget konsekvensen af mellemledernes smerte og forfattet bogen *Langt fra Silicon Valley* (disclaimer: Jesper Højberg er medejer, og Brian Due er ansat hos Kommunikationsforum). Bogen er på den ene side et opråb til topcheferne om at spise brød til det hellige disruptive vand og begynde at tænke strategi, før man tænker digitalt, og på den anden side er den en manual til mellemlederen, som bliver

fodret med modeller og principper for, hvordan man navigerer en virksomhed gennem digitale udfordringer på alle niveauer i virksomheden.

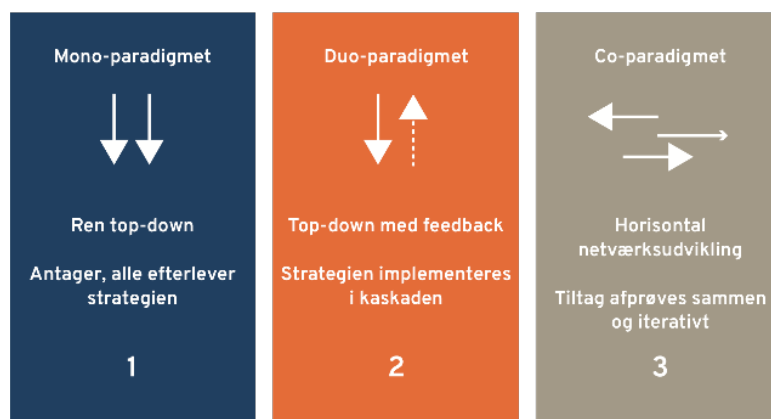
Bogen er ekstremt ambitiøs, fordi den forsøger at redegøre for stort set alle strategiske, taktiske, operationelle og teknologiske aspekter af digital transformation. Gennem bogens ni principper kommer man rundt om alt fra innovationsstrategier over kundeinvolvering til effektivisering af produktionsprocesser. Der er viden og modeller til en hel karriere, og de fleste læsere vil derfor sikkert have gavn af at læse bogen mere plukvist, hvor man udvælger de principper, som er relevante for et forretningsområde eller en specifik strategisk udfordring.

Her kommer derfor en hurtig introduktion til bogens ni principper.

### Princip 1: Vælg din strategiske position, og hold fast

En gennemgående pointe i bogen er, at meget forandres på grund af digitale teknologier, men det er ikke ensbetydende med, at alt skal rives op med rode i morgen, og at gamle principper og organisationsformer er håbløst forældede. Således også, når det handler om strategi.

Forfatterne præsenterer tre forskellige tilgange til strategi: Mono-paradigmet, Duo-paradigmet og Co-paradigmet. Mono-paradigmet er den klassiske tilgang, hvor man udvikler en strategi i toppen af organisationen og tvangsimpliciterer den ned igennem organisationen. Duo-paradigmet er den mere forhandlende tilgang, hvor man inddrager stakeholders og tager organisationen "med på råd". Co-paradigmet er startup-tilgangen, hvor man egentlig slet ikke har en strategi, men afprøver forskellige strategier og produkter på markedet og retter ind ved hjælp af hurtig feedback og evnen til at forandre sig hurtigt.



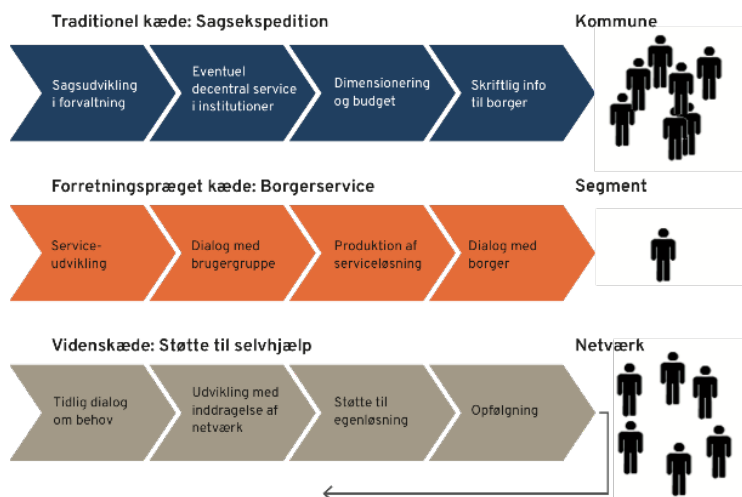
Mange teknoprofeter har haft travlt med at aflive de to første paradigmer, men Højberg og Due holder fast i værdien i de traditionelle tilgange. Faktisk er der meget, der tyder på, at en moderne virksomhed skal kunne beherske alle tre tilgange. Når man arbejder med at lancere nye produkter, kan det være værdifuldt at arbejde med Co-paradigmet, fordi man har brug for at operere hurtigt og finde ud af, om der overhovedet er et marked for virksomhedens produkter. Men samtidig er mange etablerede virksomheder stadig nødt til at holde fast i eksisterende produkter, værdikæder og

samarbejdspartnere, og her kan en mere traditionel top-down-tilgang til strategi være gavnlig.

## Princip 2: Find steder i din værdikæde, hvor nye forretningsmodeller kan udvikles

Én af de nok mest omvæltende konsekvenser af internet og digitalisering har været kundernes øgede indflydelse på virksomheders produktudvikling og værdikæder. Da Henry Ford byggede sin model A, blev der bygget én bil til ét marked, og hvis folk ikke kunne lide bilen eller farven (sort), så kunne de gå et andet sted hen. Det fordske paradigme blev afløst af det, forfatterne kalder serviceværdikæden, hvor man begyndte at målrette forskellige produkttyper til forskellige segmenter.

I den moderne kundedigitale værdikæde er kunderne ikke længere passive objekter, men derimod aktive medskabere, som man for eksempel ser det, når Lego involverer tusindvis (hvis ikke millioner) af voksne lego-kreatører på den digitale portal Lego Ideas.



Produkter skabes på nye måder, og værdikæder udfordres af digitale teknologier og nye spillere, som kortsletter værdikæderne.

Løsningen er – ifølge forfatterne – igen ikke at smide alt det gamle ud med badevandet. Tværtimod er den moderne virksomhedsleders fornemste opgave at kunne balancere mange forskellige typer af værdikæder på samme tid. Strategi i en digital økonomi handler ikke så meget om at vælge den rette værdikæde som at vælge det rette mix af forskellige værdikæder.

## Princip 3: Sæt din digitale kundes rejse forrest

Det er et buzzword, man ofte hører, men hvordan forstår man egentlig sine kunders rejser, og hvordan gør man denne forståelse brugbar for forretningen? Bogen har mange bud, men det vigtigste bud handler nok om, at man ikke skal drukne sig selv i kvantitative data. På de fleste virksomheders direktionsgange tales der ofte Excel, og kvalitative data har sjældent den helt store gennemslagskraft, når der skal træffes forretningsstrategiske beslutninger. Kvantitative data er gode til at få overblik, men de kommer stort set aldrig med svaret på, **hvorfor** kunder gør, hvad de gør.

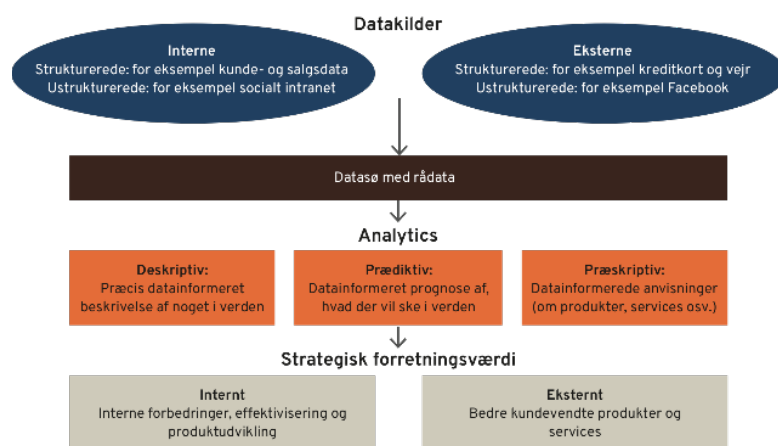
Og i langt de fleste tilfælde er man jo egentlig ikke så interesseret i, hvad folk gør, men i **hvorfor** de gør det. Forfatterne plæderer derfor

for det, de kalder big-thick data blending. Hvor man kombinerer overblikket fra big data-analyser med fordybelsen og forståelsen i tykke kvalitative undersøgelser, hvor man faktisk observerer folk og spørger ind til deres adfærd. For folk, der i forvejen arbejder med kundeinddragelse og design thinking, er det måske ikke en nyhed, men det kan være en kærkommen påmindelse hos direktionen, hvor man ofte stirrer sig blind på de besnærende muligheder i massive datamængder.

#### Princip 4: Hvis data er dit nye guld, så udnyt det

Vi har talt om betydningen af data og big data i årevis, men data har fået helt ny betydning på grund af de sidste års gennembrud inden for maskinlæring og særligt neurale netværk, som kan få mening ud af data på helt nye og tilgængelige måder. Bogen understreger en ofte gentaget advarsel om, at data er sværere, end man lige tror. Virksomheder, der kaster sig ud i små innovative dataprojekter, ender ofte med massive dataoprydningsprocesser, fordi det viser sig, at data er spredte, ustrukturerede og ubrugelige i forhold til at skabe forretningsmæssig værdi.

I kapitlet om data præsenteres en nyttig oversigtsfigur, som viser, hvordan data kan komme fra forskellige kilder, kan anvendes til forskellige formål og kan give værdi forskellige steder i forretningen.



Særligt opdelingen i deskriptiv, prædiktiv og præskriptiv anvendelse af data giver god mening. I Vejen Kommune har man f.eks. lavet en deskriptiv oversigt over, hvor der er flest demenspatienter. Det kan være nyttigt i forhold til at planlægge hjemmehjælp, men virkelig smart bliver det, når man i Kolding Kommune planlægger prædiktivt at bruge data om uregelmæssigt elforbrug til (måske) at kunne forudsige demens. Og endelig kan man måske engang i fremtiden forestille sig, hvordan droner, der reagerer præskriptivt på data, autonomt kan flyve ud og hjælpe demente, der er kommet på vildveje.

#### Princip 5: Gør dine forretningsgange mere intelligente

De fleste har sandsynligvis set videoer med robotter, der laver parkour, eller robothunde, der kan åbne døre på egen hånd. Det kan være nærliggende at forestille sig, at robotterne står på spring til at overtage alle menneskelige jobs, men virkeligheden er en helt anden ude i de danske virksomheder.

Robotterne er der, men det er bare ikke humanoide robotter, der går og taler – det er langt oftere simple softwarerobotter, som løser helt ekstremt simple og hjernedøde opgaver, som tidligere blev udført af mennesker, som sad døsig foran en computerskærm.

Forfatterne har en nyttig opdeling i tre typer af robotter:

**Førstegenerationsrobotter**, som også kendes som robotbaseret procesautomatisering (RPA). Her er der tale om simple regelbaserede softwarerobotter, der er manuelt programmerede til at løse opgaver, som tidligere blev varetaget af mennesker. De er ikke vanvittigt avancerede, men implementeret i tilstrækkelig stor skala kan de være stærkt effektivitetsforbedrende.

**Andengenerationsrobotter**, som forfatterne betegner som kognitiv automatisering og virtuelle assistenter. Her er der tale om kunstige intelligenser, som typisk er trænet ved hjælp af maskinlæring, og som er i stand til at udføre opgaver bedre, hurtigere og mere præcist end mennesker. De er dog stadig begrænsede af at skulle være trænet på eksisterende datasæt, og de er derfor dårlige til at agere i nye og uforudsete situationer.

**Tredjegerationsrobotter**, som er i stand til at udføre selvregulerende opgavehåndtering. Det bedste eksempel er nok autonome biler, som er i stand til at agere og handle i nye og uforudsete situationer. Robotterne er ofte trænet ved hjælp af reinforcement learning, som er den teknologi, Google anvendte i AlphaGo, som i 2017 slog verdensmesteren i brætspillet Go. Det er denne type robotter, de fleste mennesker frygter og fascineres af, men det er til gengæld også den type robotter, som på nuværende tidspunkt er mindst udbredte, og som stadig lider under mange børnesygdomme.

SOFTWAREROBOTTER		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navigerer på brugerflader lige som mennesker</li> <li>• Har forskellige niveauer af intelligens og autonomisering</li> </ul>		
1. generation	2. generation	3. generation
<p>Hvad er de?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RPA (Robotbaseret proces automatisering)</li> <li>• Simple chatbots</li> </ul> <p>Hvad kan de?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelbaseret udførelse af funktioner i brugerfladen på simple systemer</li> <li>• Arbejder med at genskabe manuelle i meget store strukturerede datasæt</li> <li>• Udfører snævre opgaver med lav kompleksitet</li> </ul> <p>Eksempelvis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lukning af sager</li> <li>• Udsendelse af e-mails</li> <li>• Fakturaudsendelser</li> <li>• Dokumenthåndtering</li> <li>• Søgnin i afgrænsede data</li> </ul> <p>Svaghed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmeret, ikke lærende</li> <li>• Kopierer fejl</li> <li>• Skal assisteres</li> <li>• Kan ikke håndtere divergerende input</li> </ul> <p>Tidshorisont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anvendes i alle store virksomheder</li> <li>• dag i én eller anden form.</li> <li>• Forfiner og introduceres hele tiden i flere virksomheder</li> </ul>	<p>Hvad er de?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognitiv automatisering</li> <li>• Virtuelle assistenter</li> <li>• AI-chatbots</li> </ul> <p>Hvad kan de?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviseret læring</li> <li>• Opbygger erfaring gennem øget input</li> <li>• Finder mønstre i strukturerede og ustrukturerede data</li> <li>• Læver forudsigelser</li> <li>• Computer vision teknologi kan aflæse og analysere visuelle datapunkter</li> <li>• Skiftproduktion (NLG)</li> <li>• Sproggenkendelse (NLP)</li> </ul> <p>Eksempelvis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikourterering</li> <li>• Virksomhedsanalyse</li> <li>• Kundenservice og kundeinteraktion</li> </ul> <p>Svaghed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrænset kvalitet i NLG og NLP</li> <li>• Afhængig af menneskelig validering og kontrol</li> </ul> <p>Tidshorisont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anvendes i dag i begrænset omfang i store brancher</li> <li>• Vil vinde udbredelse inden for 3-5 år</li> </ul>	<p>Hvad er de?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alpha GO</li> <li>• Personlige assistenter</li> <li>• Cloud-robotter</li> <li>• Selvkørende biler</li> </ul> <p>Hvad kan de?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusuperviseret læring og opgvehåndtering</li> <li>• Selvkørende</li> <li>• Indbyrdes forbundet med andre intelligente enheder (IoT/IIoT) og internet</li> <li>• Avancerede analyser af data fra droner, wearables, billeder, videoer, kort og sensorer</li> <li>• Kombinere mellem mange datakilder og systemer, for eksempel back- og front-office operationer</li> <li>• Sproggenkendelse</li> <li>• Sprogproduktion</li> </ul> <p>Eksempelvis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlig assistent</li> <li>• Omfattende analyser</li> <li>• Komplekse interaktioner med mennesker</li> </ul> <p>Svaghed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• For kloge? Handler selv</li> <li>• Manglende transparens i beslutninger</li> </ul> <p>Tidshorisont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrænset anvendelse af frivillige</li> <li>• Udvikles stadig</li> <li>• Vil vinde udbredelse inden for 7-10 år</li> </ul>

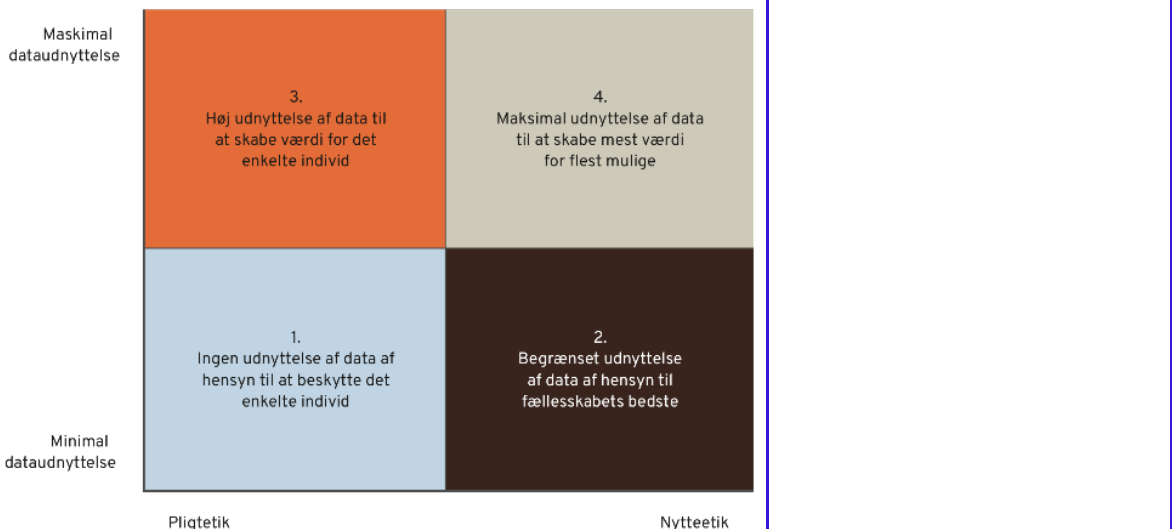
Nå man som virksomhed overvejer at indføre robotter i produktion eller kundehåndtering, er det langt oftest første- og andengenerationsrobotter, som er relevante. Tredjegerationsrobotter har primært deres vakkende gang på amerikanske og kinesiske forskningsuniversiteter.

## Princip 6: Vælg og brand dig på et tydeligt dataetisk ståsted

Nu om dage kan man stort set ikke sige "data" uden også at følge op med "etik". Efter Cambridge Analytica-skandalen og udrulningen af GDPR er stort set alle virksomheder opmærksomme på, at data både kan være nyttige og farlige. Det har resulteret i en relativt polariseret debat mellem datamaksimalister, som argumenterer for, at man bare skal bruge og samkøre data – så længe det er lovligt, og på den anden side databeskyttelsesekstremister, som helst ser, at ingen data indsamles – overhovedet!

Bogens forfattere har en mere pragmatisk model med fire forskellige tilgange til dataetik:

1. Den hyperforsigtige strategi, hvor det enkelte individ kommer først, og hvor man forsøger at minimere dataindsamling så meget som overhovedet muligt.
2. Den begrænsede strategi, hvor man er klar over, at der er værdi i at indsamle og samkøre data, men hvor man alligevel holder igen for at undgå dataetiske fælder.
3. Den individorienterede tilgang, hvor man indsamler data for at tilbyde bedre services til kunder. Udgangspunktet er, at kunderne selv skal have et stærkt ejerskab over egne data.
4. Den maksimalistiske tilgang, hvor man indsamler store mængder af data om borgere, fordi man kan se, at værdien ved massiv dataindsamling og behandling overstiger risiciene ved misbrug. Det kan f.eks. være den offentlige sektor, der anvender store mængder af sundhedsdata for at tilbyde bedre behandling, også selvom der kan være dataetiske udfordringer ved at indsamle og opbevare store datamængder om borgerne.



## Princip 7: Forny og forandr din organisation i antistrategiens tidsalder

Hvordan forandrer man en tung gammel industrivirksomhed til at være en agil, netværksbaseret og samarbejdende organisation? Det er det store spørgsmål, som virksomheder som Danske Bank, LEO Pharma, Carlsberg, ISS, TDC, Danfoss og Telia har bakset med i årevis. Alle disse virksomheder er dog eksempler på, at man har valgt en tilgang, hvor man lægger det innovative uden for kernevirksomheden i et lab eller en hub. Labs er typisk mindre enheder, der ligger inden i virksomheden, hvor mere innovative medarbejdere får friere tøjler til at tænke ud af boksen. Hubs er åbne

innovationslaboratorier, hvor man inviterer startups og andre kreative samarbejdspartnere indenfor for at bringe ny ilt til gamle tænkemåder.

Bogen diskuterer de forskellige pros and cons ved disse løsninger på innovationsproblematikken. Det smarte ved at lægge innovation i en særlig enhed er, at man faktisk kan innovere og tænke ud af boksen, men problemet er naturligvis, at de innovative løsninger nogle gange kan have svært ved at finde tilbage ind i kerneforretningen. Et andet problem kan være, at labs og hubs ikke er forpligtede til at få produkter i markedet, hvilket kan gøre medarbejderne til caffè latte-drikkende hoplamaskiner, som rejser verden rundt til smarte konferencer uden rigtig at udkomme med noget som helst nyttigt.

En vigtig pointe i bogen er, at nedbrydningen af hierarkier ikke altid medfører, at magt forsvinder ud af organisationen. Tværtimod ser man ofte, at der i disse nye, tilsyneladende flade organisationer opstår nye "fluernes herre"-magtstrukturer, hvor det er jungleloven, der får lov til at bestemme, hvem der har det sidste ord.

### **Princip 8: Vind på de menneskelige kompetencer**

Det er en vigtig pointe! Digitale teknologier er kendetegnede ved at være kopierbare, hvilket vil sige, at differentiering via digital innovation ofte er kortvarig. Der går ikke lang tid før dine konkurrenter har indkøbt og implementeret de samme it-systemer og derfor har udvisket den lille konkurrencefordel, du havde ved at være digital frontløber.

Derfor kan den egentlige differentieringsfaktor i en digital økonomi meget vel være din virksomheds menneskelige kompetencer. Du kan have supereffektive softwareroboter og en nogenlunde velfungerende chatbot, men det har dine konkurrenter også. Det, dine kunder lægger mærke til, er, at de får et kompetent menneske i telefonen, når chatbotten løber tør for muligheder. Og de lægger mærke til, at netop din virksomhed er lydhør over for kunders klager og nye idéer via sociale medier. Man kan sætte strøm til mange ting, men virkelig værdi kommer i fremtidens digitale økonomi til at blive skabt **af mennesker før mennesker**.

### **Princip 9: Find din vej til at være på forkant med de nye digitale teknologier**

Den væsentligste pointe i dette princip er, at teknologi forandrer sig, og man kan derfor kun give et øjebliksbillede af, hvilke teknologier der bør være på virksomhedslederens radar. Det er mindre vigtigt at have styr på blockchain, IoT, droner, 3D-print og VR/AR, og langt mere vigtigt at have en proces for, hvordan man som virksomhed følger med i teknologisk udvikling og sætter den i relation til virksomhedens strategiske og operationelle mål.

At forfatterne har placeret det teknologiske kapitel i en bog om teknologi allersidst, er en pointe i sig selv. Bogens overordnede idé er, at digital transformation starter med strategi, analyse, ledelse og forståelse for kunderne. Teknologien er vigtig, men det er sådan set det sidste, man bør kaste sig over, når man begiver sig ud på den lange, langsomme og besværlige rejse mod digital forandring.



## RELATEREDE ARTIKLER

**Hvem er bange for Datatilsynet? (/artikler/Datatilsynet-afproever-GDPR-myter)** - Hvilke myter i forhold til databeskyttelsesforordningen støder Datatilsynet oftest på? Og hvad er fakta? I forbindelse m...

**Den superdårlige CEO-superbrandliste (/artikler/Anmeldelse-af-CEO-Superbrands-2018)** - For sjette år i træk kårer Infomedia årets CEO Superbrand. Og igen i år giver listen anledning til flere spørgsmål end s...

**Læs dig igennem sommeren (/artikler/Laetips-til-din-sommer)** - Sommeren er over os, og alle de der bøger, vi havde sagt til os selv, at vi skulle læse, er for længst glemt. Heldigvis ...

**7 kommunikationsråd til at undgå greenwashing (/artikler/Slip-for-groen-shitstorm)** - Tør I være åbne omkring jeres bæredygtighedsstrategi - også selvom den ikke er perfekt?

**Otte nedslag i Edward Snowdens erindringsbog (/artikler/Snowdens-kamp-for-privatlivet)** - I 2013 afslører Edward Snowden, hvordan den amerikanske efterretningstjeneste masseovervåger amerikanske statsborgere. S...

**Watchmen eller Wokemen (/artikler/Hvorfor-hader-halvdelen-HBOs-Watchmen)** - HBO's nye tv-serie Watchmen deler vandene. Kritikerne er ellevilde og er nærmest uden undtagelse i ekstase over seriens ...

**Siumut! En Marche! Fremad med Simon Emil og Christina! (/artikler/Anmeldelse-af-Partiet-Fremads-lancering)** - Det gik for stærkt, da det seneste parti i højrefløjens småfælendsby blev lanceret. Resultatet var et førstehåndsindtry...

**Tune ind på CEO-kommunikation (/artikler/Saadan-faar-du-en-synlig-topleder)** - Rundt om i landet sidder kommunikationsfolk og river sig i håret over, hvordan de får deres topledere til at kommunikere...

Giv din stemme

4,6/5

8 stemmer

## KOMMENTARER

### UDVALGTE JOB (/KOMMUNIKATION-JOB)



(/kommunikation-job/udviklings-og-foreklings-styrelsen)

**Kontorchef (/kommunikation-job/udviklings-og-foreklings-styrelsen)**

Frist: 23. marts



(/kommunikation-job/kompaskommunikation-og-foreklings-styrelsen)

**Praktikant (/kommunikation-job/kompaskommunikation-og-foreklings-styrelsen)**

Frist: 30. marts



**Praktikant (/kommunikation-job/geelmuyden-kiese)**

Frist: Hurtigst muligt



(/kommunikation-job/radikale-venstre-webredaktoer-)

**Webredaktør (/kommunikation-job/radikale-venstre-webredaktoer-)**

Frist: 23. marts



(/kommunikation-job/statens-og-kulturstyrelsen)

**Digital kommunikationsmedarbejder (/kommunikation-job/statens-og-kulturstyrelsen)**



**Kommunikationsmedarbejder (/kommunikation-job/den-sociale-investeringsfond)**