

Nye spilleregler i erhvervslivet

▼ AF KONSULENT MALTHE MUNKØE, CAND.SCIENT.POL., MA, MA, OG CHEF FOR DIGITALISERING OG IT
JANUS SANDSGAARD, CAND.SCIENT.ADM

RESUMÉ

Den teknologiske udvikling udfordrer det bestående og har stor betydning for, hvem der bliver erhvervslivets vindere og tabere. Netflix har med streaming teknologi lagt Blockbusters imperium af videofilmudlejning i graven, og e-handlen medfører store forskydninger i detailhandlen. Virksomheder med traditionelle forretningsmodeller risikerer at blive gjort irrelevante af nye spillere, men kan også selv få stor succes med nye koncepter, forretningsmodeller og nytænkende teknologianvendelse.

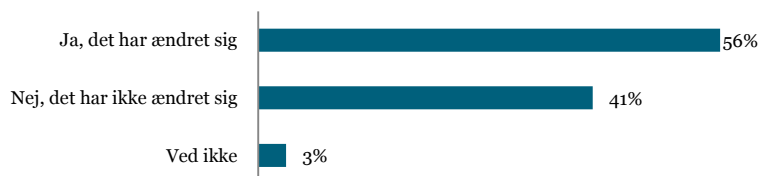
Over halvdelen af virksomhederne har oplevet, at det har ændret sig, hvem der er deres konkurrenter

Denne udvikling, ofte beskrevet som "disruption", sker ikke blot i enkelte brancher, men i erhvervslivet som helhed. Som vist i figur 1 og 2 vurderer over halvdelen af Dansk Erhvervs medlemmer, at det har ændret sig, hvem der er deres konkurrenter, og at der er kommet nye konkurrenter til fra andre brancher. "Disruption" er ikke blot et buzzword, men en realitet.

Figur 1

Når du ser tilbage på de seneste par år, har det så ændret sig, hvem I opfatter som jeres konkurrenter?

(fx konkurrence fra aktører fra udlandet, nye typer virksomheder der opstår, virksomheder der ændrer forretningskoncept, brancheglidning, virksomheder der anvender it-teknologi til at henvende sig til kunder uden for deres "normale" kundekreds/område mv.)



Figur 2

Når du ser tilbage på de seneste år, har I så oplevet at få nye konkurrenter fra andre brancher, der har bevæget sig ind på jeres område/marked?



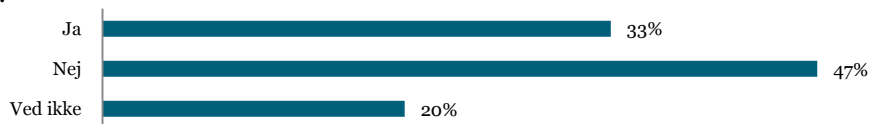
Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207ⁱ

Ydermere har hver tredje virksomhed oplevet at få ny konkurrence fra virksomheder, der har foretaget en grundlæggende ændring af deres forretningskoncept, jf. figur 3. Opsummerende er det store dele af erhvervslivet, som oplever en ændret konkurrencesituation, fx stærkere konkurrence fra udlandet, nye aktører, brancheglidning og virksomheder, der vha. it henvender sig til nye kundesegmenter.

Figur 3

Når du ser tilbage på de seneste år, har I så oplevet at få konkurrence fra virksomheder, der har fået succes ved at foretage en grundlæggende ændring af deres koncept/forretningsmodel

(fx virksomheder fra jeres branche, der har ændret deres forretningsmodel grundlæggende, eller virksomheder fra andre brancher, der ved at ændre forretningsmodel kan få adgang til jeres kunder)?



Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

”Disruption” er kommet for at blive

Vurderingen er, at disse forskydninger vil forblive et grundvilkår fremover. Størstedelen af virksomhederne forventer at få nye konkurrenter ved, at aktører bevæger sig ind fra andre brancher på deres område (figur 4), og omkring halvdelen af virksomhederne vil selv bevæge sig ind på nye områder (jf. figur 5 nedenfor). Mange regner med at få konkurrence fra virksomheder, der får succes med at ændre deres forretningsmodel fundamentalt (jf. figur 6 nedenfor).

Erhvervslivet forventer, at man vil ske samme typer forskydninger i årene fremover –

”disruption” er kommet for at blive

Figur 4

Når du ser frem på de kommende år, tror du så, at I vil opleve at få nye konkurrenter fra andre brancher, der bevæger sig ind på jeres område/marked?



Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

Figur 5

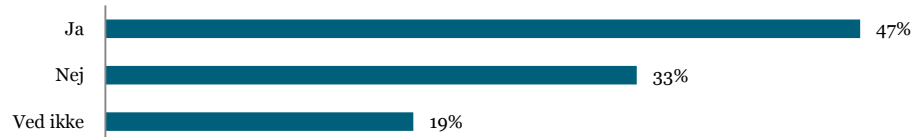
Når du ser frem på de kommende år, tror du så, at I vil bevæge jer ind på nye områder/markeder/brancher?



Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

Figur 6

Når du ser frem på de kommende år, tror du så, at I vil opleve at få konkurrence fra andre virksomheder, der får succes ved at foretage en grundlæggende ændring af deres koncept/forretningsmodel? (fx virksomheder fra jeres branche, der har ændret deres forretningsmodel grundlæggende, eller virksomheder fra andre brancher, der ved at ændre forretningsmodel kan få adgang til jeres kunder)



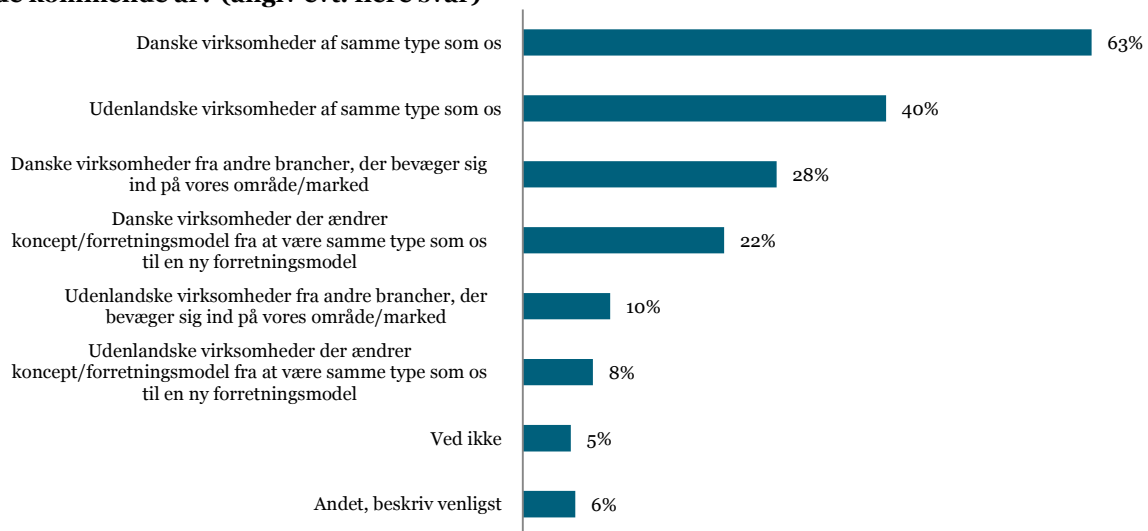
Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

Forventningen er altså, at der vil ske væsentlige ændringer i konkurrencebilledet over de kommende år, med nye aktører der opstår, aktører der skifter forretningsmodel, brancheglidninger og lignende dynamikker. Disse tendenser sætter selvsagt de traditionelle virksomheder i en given branche under et pres for enten selv at forny sig eller på anden vis sikre, at de kan modstå en intensiveret konkurrencesituation.

Selvom 2/3 virksomheder peger på danske virksomheder af samme type som dem selv som deres væsentligste konkurrenter den kommende tid, er der også en forventning om, at mange væsentlige konkurrenter vil komme fra udlandet, eller fra andre brancher som bevæger sig ind på deres område med et nyt koncept eller strategi, jf. figur 7.

Figur 7

Hvor tror du samlet set, at jeres væsentligste konkurrence vil komme fra i de kommende år? (angiv evt. flere svar)



Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

(Det har været muligt at angive flere svar)

Halvdelen af virksomhederne regner med at få konkurrence fra virksomheder, der med held foretager grundlæggende ændringer af deres forretningsmodel

Hver tyvende stilling påvirket blot inden for de seneste 2 år

”Disruption”, og lignende strukturændringer i erhvervslivet, stammer typisk fra it-anvendelse. Tabellen nedenfor opsummerer, hvor mange stillinger i erhvervslivet der berøres af denne udvikling. Tallene er fremkommet ved at spørge virksomheder i Dansk Erhvervs undersøgelse, hvor mange stillinger der er hhv. oprettet, nedlagt, og har ændret karakter på grund af den teknologiske udvikling over de seneste 2 år. Virksomhederne har angivet et antal stillinger, såvel som deres samlede antal stillinger. Herudfra beregnes, hvor stor den samlede effekt er.

En af de vigtigste forskydninger hidrører fra den teknologiske udvikling, og effekten heraf på arbejdsmarkedet er betydelig. Ud fra undersøgelsen kan det konstateres, at næsten 5 pct. af alle stillinger inden for de seneste 2 år har ændret karakter på grund af den teknologiske udvikling. Det svarer til, at hver 20. dansker på arbejdsmarkedet har oplevet en forandring som følge af den teknologiske udvikling.

1,5 pct. af alle stillinger er blevet nedlagt, og en tilsvarende andel er blevet oprettet som følge af den teknologiske udvikling over de seneste 2 år. Det lader altså ikke til, at den teknologiske udvikling samlet set ændrer den samlede beskæftigelse, men snarere at den skaber nogle jobs og gør andre overflødige, og først og fremmest ændrer ved stillingers karakter.

Alene over de seneste 2 år har 1/20 af alle stillinger i erhvervslivet ændret karakter på grund af den teknologiske udvikling

Figur 8

Andel af det samlede antal stillinger, der har ændret karakter, er blevet nedlagte, er blevet oprettede, omregnet til fuldtidsstillinger, pga. den teknologiske udvikling

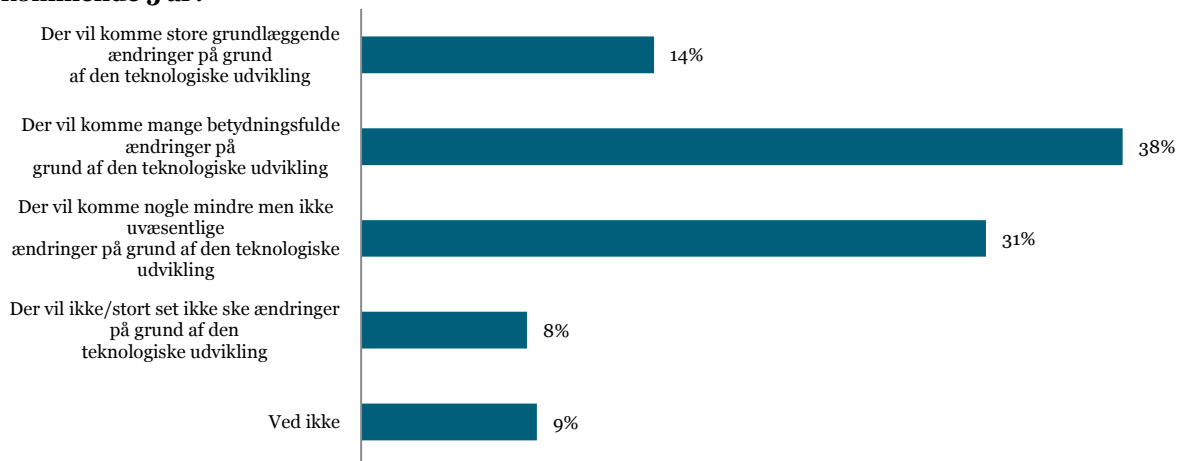
Når du ser tilbage over de seneste 2 år, hvor mange stillinger har din virksomhed så <u>ændret karakter</u> på grund af den teknologiske udvikling?	4,5 pct. af det samlede antal stillinger
Når du ser tilbage over de seneste 2 år, hvor mange stillinger har din virksomhed så <u>nedlagt</u> på grund af den teknologiske udvikling?	1,5 pct. af det samlede antal stillinger
Når du ser tilbage over de seneste 2 år, hvor mange stillinger har din virksomhed så <u>oprettet</u> på grund af den teknologiske udvikling?	1,5 pct. af det samlede antal stillinger

Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

Vurderingen er, at den hastige udvikling vil fortsætte i årene fremover. Som vist i figuren nedenfor, er det 14 pct. af virksomhederne, der forventer helt grundlæggede ændringer i deres branche som følge af den teknologiske udvikling, mens 38 pct. regner med ”mange betydningsfulde ændringer” og 31 pct. med ”mindre, men ikke uvæsentlige ændringer”. Sammenlagt er det altså i runde tal halvdelen, der forventer store forandringer inden for deres branche.

Figur 9

Hvordan tror du at den teknologiske udvikling vil påvirke din branche de kommende 5 år?



Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

Eksempler på ”Disruption”

Begrebet ”disruption” bruges ofte lidt løst om effekter, der skaber en stor forskydning i en branche eller erhvervslivet som helhed. Eksempelvis skabte industrialiseringen i 1800-tallet en udvikling, som den nuværende digitale omvæltning ofte sammenlignes med – en kolossal omvæltning af samfundet, som samlet set blev meget rigere, og geografisk ændrede karakter, da store menneskemængder flyttede fra land til by.

Mere præcist taler man ofte om disruption og disruptive effekter, når nye spillere har en fordel frem for de eksisterende spillere, fordi det, der driver markedet, er anvendelsen af nye idéer, koncepter og teknologier. Med andre ord, at dem, der får succes på et marked, er de virksomheder, der formår at komme med de rigtige nye koncepter, ofte ved hjælp af it-anvendelse, snarere end de etablerede spillere med traditionelle koncepter.

Den nedenstående tabel opsummerer en række eksempler på disruption. Det er karakteristisk for de aktuelle disruption-effekter, at de hidrører fra digitalisering og it. Det gælder eksempelvis Airbnb og Uber i den fremvoksende digitale deleøkonomi, e-handlen i detailhandlen, Netflix der har lagt videoudlejningsbutikker som Blockbuster i graven, nedlæggelsen af filialer i finanssektoren, hvor det meste kundekontakt foregår online, ofte uden at personlig betjening overhovedet er nødvendig, men også Ikea, der med et dengang nyt koncept hvor kunder bl.a. selv henter deres varer, har kunnet tilbyde lavere priser.

Figur 10

Eksempler på ”Disruption”

Koncept/type	Effekt
<i>Aktuelle eksempler</i>	
Online-deleøkonomi for værelsesudlejning (fx Airbnb)	Skaber et nyt udlejningsmarked ved at kombinere internetteknologi og deleøkonomi.
Online-deleøkonomi for biludlejning	Internetteknologi og deleøkonomi gør udlejning af biler nemmere tilgængelig
Streamingtjenester	Online streaming skaber et alternativ til både tv og videoudlejning, fx Spotify, iTunes, Netflix
Digitalkameraer og telekommunikation	Smartphones erstatter digitalkameraer, som tidligere erstattede almindelige kameraer. Smartphones erstatter cellulære mobiltelefoner
Specialiserede online-søgemaskiner	Fx rejseagenter bliver gradvist/delvist erstattet af internet-søgemaskiner, eksempelvis Momondo
3d printere	Det er billigt og nemt at få fremstillet et produkt, og alle kan selv designe deres produkter. Det kan presse den klassiske fremstillingsindustri
E-handel	Oplever hastig udvikling af nethandlen, hvor de traditionelle forretningsmodeller udfordres af netbutikker og netsalg
Robotteknologi	Robotteknologi ændrer vilkårene for virksomheder (og de ansatte) i fremstillingsindustrien fundamentalt
Finanssektoren overgår til at være it-virksomheder	It-teknologi reducerer behovet for den traditionelle kundekontakt, der tidligere var fundamental. Mange filialer kan lukkes, og værdiskabelsen for bank og kunde afhænger snarere af it-systemerne end af den personlige betjening
Brancheglidning i finanssektoren	Apple og Google forbereder deres egne betalingstjenester. Starbucks, og Coop herhjemme, opretter deres egne banker og investerer medlemmers indeståender
Online download/streaming af bøger	E-bøger og online download/streaming af bøger som alternativ til trykte bøger
<i>Tidligere og historiske eksempler</i>	
Ikea	Var revolutionerende koncept
Discount butikker	Tager markedsandele og presser derfor de traditionelle købmænd og andre butikker
Typografer	Blev erstattet af ny teknologi
Spindemaskiner	Under den Industrielle Revolution var der stor modstand mod spindemaskinerne, som man frygtede, ville gøre væverne arbejdsløse. Eksemplet illustrerer, at teknologisk udvikling ofte skaber bekymring og fjerner nogle jobs – men også skaber nye muligheder
Jernbanen	Erstattede hestevognsdreven transport og revolutionerede samfundøkonomien
Køleskabe	Erstattede fx mælkemanden, fordi folk kunne købe nedkølet mælk hos købmanden

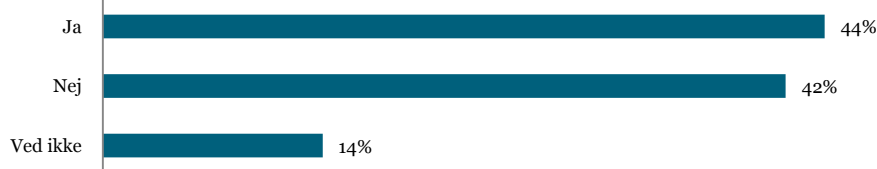
Kilde: Dansk Erhverv

Virksomheder har selv gjort til disruption

Dansk Erhvervs undersøgelsen klarlægger, at virksomhederne også forventer selv at innovere og foretage væsentlige ændringer, der kan styrke deres konkurrencemuligheder. ”Disruption” er altså ikke noget, som kun et lille antal first-movers står for, men en tilgang, som store dele af erhvervslivet i hvert fald har en ambition om at være med på. Som vist i figur 11 er det eksempelvis knap halvdelen af virksomhederne, der forventer at foretage grundlæggende ændringer af deres koncept eller forretningsmodel. Halvdelen har bevæget sig ind på nye markeder (jf. figur 12). Hver tredje har allerede foretaget en grundlæggende ændring af deres forretningskoncept (jf. figur 13).

Figur 11

Når du ser frem på de kommende år, forventer du så, at I vil foretage grundlæggende ændringer af jeres koncept/forretningsmodel?



Mange virksomheder vil selv udnytte mulighederne for at ”disrupte” markedet

Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

Figur 12

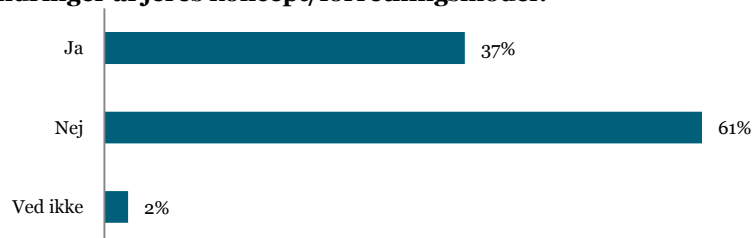
Når du ser tilbage på de seneste år, har I så selv bevæget jer ind på nye områder/markeder/brancher?



Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

Figur 13

Når du ser tilbage på de seneste år, har I så selv foretaget grundlæggende ændringer af jeres koncept/forretningsmodel?



Kilde: Dansk Erhverv, april 2015. n=207

Det er tydeligt, at "disruption" og innovation er et afgørende grundvilkår og fokusområde i erhvervslivet, og en måske overraskende stor del af Dansk Erhvervs medlemmer berøres af disse forskydninger og "disruptive" dynamikker.

Derfor er det vigtigt både at øge opmærksomheden omkring betydningen af at erhvervslivet er tilpas agilt og fleksibelt til at håndtere og drage fordel af disse nye muligheder, og at få klarlagt, om der er forskellige barrierer og hindringer for, at danske virksomheder kan udnytte disse muligheder fuldt ud. Det kræver i første omgang politisk forståelse for, hvor omsiggribende denne transformationsproces er, og i anden omgang konkret handling, der kan styrke danske virksomheders muligheder for at agere, tilpasse sig og drage fordel af de nye muligheder, som ikke mindst den teknologiske udvikling baner vejen for.

Til det formål vil det være hensigtsmæssigt at nedsætte en egentlig Teknologikommision for at kulegrave området og komme med politiske konklusioner og anbefalinger til, hvordan erhvervslivet styrkes i lyset af den omfattende "disruptive" transformationsproces, vi oplever i disse år.

▾ OM DENNE UDGAVE

"Nye spilleregler i erhvervslivet" er 9. nummer af Dansk Erhvervs Perspektiv i 2014. Redaktionen er afsluttet den 12. maj.

▾ OM DANSK ERHVERVS PERSPEKTIV

Dansk Erhvervs Perspektiv udkommer ca. 25 gange årligt og henvender sig til beslutningstagere og meningsdannere på alle niveauer. Ambitionen er at udgøre et kvalificeret og anvendeligt beslutningsgrundlag i forhold til væsentlige, aktuelle udfordringer på alle områder, som har betydning for dansk erhvervsliv og den samfundsøkonomiske udvikling. Det er tilladt at citere fra Dansk Erhvervs Perspektiv med tydelig henvisning til Dansk Erhverv.

▾ ISSN-NR.: 1904-7894

Dansk Erhvervs Perspektiv indgår i det nationale center for registrering af danske periodika, ISSN Danmark, med titlen "Dansk Erhvervs perspektiv: Analyse, økonomi og baggrund (online)"

▾ KVALITETSSIKRING

Troværdigheden af tal og analyser fra Dansk Erhverv er afgørende. Dansk Erhverv gennemfører egne spørgeskemaundersøgelser i overensstemmelse med de internationalt anerkendte guidelines i ICC/ESOMAR, og alle analyser og beregninger gennemgår en kvalitetssikring.

Denne analyse er offentlig tilgængelig via Dansk Erhvervs hjemmeside. Skulle der beklageligvis og trods grundig kvalitetssikring forefindes fejl i analysen, vil disse blive rettet hurtigst muligt og den rettede version lagt på nettet.

▾ KONTAKT

Henvendelser angående analysens konklusioner kan ske til chef for it og digitalisering Janus Sandsgaard på jjsa@danskerhverv.dk eller tlf. 3374 6239.

▾ REDAKTION

Underdirektør Geert Laier Christensen (ansv.), cand. scient. pol.; skattepolitisk chef Jacob Ravn, cand. jur.; cheføkonom Michael H.J. Stæhr, Ph.d., cand. scient. oecon.; chefkonsulent Mira Lie Nielsen, cand. oecon.; konsulent Morten Jarlbæk Pedersen, cand.scient.pol, ph.d.-studerende, konsulent Malthé Mikkøl Munkøe, cand. scient. pol., MA, MA og økonom Andreas Kildegaard Pedersen, cand. polit.

▾ NOTER

ⁱ Undersøgelsen er gennemført blandt et tilfældigt udsnit af Dansk Erhvervs medlemsvirksomheder, der dækker servicesektoren i bred forstand. Da service omfatter over 70 pct. af den private sektor, giver det et godt indblik i erhvervslivets vilkår samlet set – selvom det kan tænkes, at der ville være visse forskydninger, hvis man fx så på landbrug, byggeri eller industri