

Disruption: det nye grundvilkår

AF CHEFKONSULENT MALTHE MUNKØE, CAND.SCIENT.POL., MA POLITICAL ECONOMY

RESUMÉ

Digitalisering i erhvervslivet blev tidligere i høj grad set som it-afdelingens domæne og som en kilde til at effektivisere og styrke interne processer på en måde, der sikrede besparelser. Hvad vi har været vidne til de senere år har været digitalisering med en radikalt anderledes karakter, hvor nye forretningskoncepter opstår, og i mange tilfælde udkonkurrerer de etablerede spillere på et marked eller tvinger dem til at tilpasse sig. Denne forandringsdynamik i konkurrencebetingelserne i erhvervslivet betegner vi ofte ”disruption”, altså forskellige former for forskydninger i erhvervslivet.

Den fremadstormende digitalisering giver anledning til stærke forandringsdynamikker i erhvervslivet –

Hvor ”Disruption” er blevet et nyt grundvilkår

Dansk Erhverv har analyseret omfanget af disse disruptive dynamikker i erhvervslivet. Dette har vi gjort ved at bede et stort antal medlemsvirksomheder angive, hvilke erfaringer de har med ”disruption” på deres marked, branche eller område, og hvilke forventninger de fremadrettet har til disse forandringsdynamikker¹.

Forskydninger i erhvervslivet

”Disruption” mærkes i hele erhvervslivet. Som vist var det halvdelen af virksomhederne, der har oplevet at det har ændret sig, hvem de opfatter som konkurrenter, og næsten ligeså mange har oplevet at få nye konkurrenter fra andre brancher. Ydermere har hver tredje oplevet at få konkurrence fra virksomheder, som har fået succes ved at foretage grundlæggende ændringer i deres forretningsmodel eller koncept. I alt 19 pct. havde ikke oplevet nogle former for væsentlige forskydninger de senere år, dvs. besvarede alle fem spørgsmål vist i figur 1 benægtende (ikke vist grafisk). Fire ud af fem virksomheder har altså oplevet en eller flere af de viste former for forskydninger.

Kun hver femte virksomhed har slet ikke mærket til forskydninger i konkurrencelandskabet de senere år

Figur 1

Forskydninger i erhvervslivet de senere årⁱⁱ. Andel virksomheder, der svarer bekræftende

	Andel
Når du ser tilbage på de seneste år, har det så ændret sig hvem I opfatter som jeres konkurrenter?	51%
Hvis 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?	45%
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?	32%
Når du ser tilbage på de seneste år, har I så selv bevæget jer ind på nye områder/markeder/brancher?	47%
Når du ser tilbage på de seneste år, har I så selv foretaget grundlæggende ændringer af jeres koncept/forretningsmodel?	37%

Kilde: Dansk Erhverv, april 2016. n=511

Effekterne af den digitale omstilling

Den fremadstormende digitaliseringsproces hviler især på to dynamikker, der er opstået som følge af de nye digitale muligheder:

Lavere transaktionsomkostninger

De forskellige digitale teknologier og informationsudveksling har på mange områder gjort forskellige typer udvekslinger nemmere, hurtigere eller billigere. Internettet giver hurtig og billig – praktisk taget øjeblikkelig og gratis – adgang til informationer. Mail og andre digitale informationsudvekslinger har ligeledes lettet informationsudveksling. Konsekvensen er at transaktionsomkostninger – den tid eller den omkostning der er forbundet med at foretage sig noget – falder som følge af internetbaseret kommunikation, informationsøgning og lignende digitale teknologier.

Digitaliseringen bygger især på, at transaktionsomkostninger og usikkerhed reduceres for firmaer -

Det gør nye forretningskoncepter mulige

Mere og øjeblikkelig informationsudveksling via internettet reducerer usikkerheden

Online-ratingsystemer som Trustpilot og Trustadvisor er gode eksempler på denne tendens, og det er meget vanskeligt at forestille sig e-handel vokse sig stort uden den sikkerhed, der ligger i at man kan se om andre har haft dårlige oplevelser med en side. Det samme kan siges om de deleøkonomiske koncepter som Uber og Airbnb – hvordan skulle man uden videre komme i kontakt med, og turde overlade nøglerne til, vildt fremmede turister der gerne vil overtage en lejlighed, mens man selv er på en forlænget weekendtur? Via internettet er det blevet meget let at finde en softwareingeniør i udlandet og sikre sig, at personen er hvem han giver sig ud for og har fornuftige referencer fra tidligere opgaver at vise frem. Kort sagt: internetbaseret kommunikation har reduceret usikkerheden ved at indgå i mange forskellige former for kontrakter, handler og transaktioner, både for den enkelte forbruger og den enkelte virksomhed.

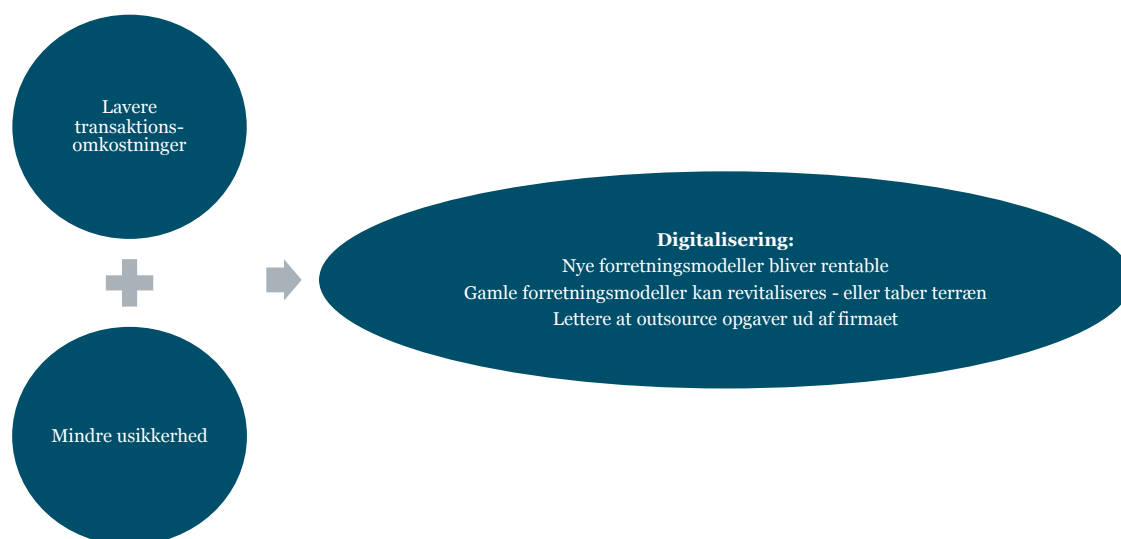
Tilsammen er konsekvensen af lavere transaktionsomkostninger og reduceret usikkerhed, at mange former for forretningskoncepter, samarbejder og andre udvekslinger bliver mulige. Mange af de former for handler, samarbejder og økonomiske udvekslinger, der er vokset frem i takt med digitaliseringen og vi i dag tager for givne, ville være uoverstigeligt vanskelige uden internetbaseret kommunikation og andre digitale tjenester.

En effekt af denne digitale udvikling har været, at mange nye forretningskoncepter er opstået, og at etablerede har skiftet form eller model. De mest åbenlyse eksempler har været fremkomsten af en stor e-handel og fremvæksten af streamingtjenester i underholdningsindustrien der har presset eller begravet videoudlejningsbutikker, elektronikforretninger og andre underholdningstilbud.

En anden effekt er, at logikken bag virksomheders organisering af arbejdet ændrer sig. Traditionelt er et firma bygget op omkring den logik, at usikkerhed og

transaktionsomkostninger reduceres ved at funktioner integreres og tages inhouse eller have meget faste aftaler med faste leverandører, man over tid opbygger tillid til. Dette reducerer med andre ord usikkerheden for firmaet, om end det ikke nødvendigvis er den økonomisk set mest hensigtsmæssige organisationsmetode at have alle funktioner organiseret inhouse eller i meget faste kontraktrelationer. Effekterne af den digitale omstilling er imidlertid som beskrevet netop at transaktionsomkostninger og usikkerhed reduceres. Det kan i nogle tilfælde ændre regnestykket og gøre det mere lukrativt at outsource forskellige funktioner i en virksomhed til underleverandører og samarbejdspartnere.

Figur 2

Digitalisering i erhvervslivet

Kilde: Dansk Erhverv

Denne følger og forstærker en allerede eksisterende tendens i erhvervslivet, hvor trenden længe har været væk fra store konglomerater og integration langs værdikæden til opsplitning og specialisering, hvor fokus snarere end at minimere usikkerhed i firmaets omgivelser er på at maksimere overskud ved at fokusere på kerneområderne.

Den digitale omstilling finder sted i alle dele af erhvervslivet. På nogle områder mærkes den dog særligt stærkt, fordi den vender de etablerede konkurrencedynamikker på hovedet. Selvom der nok er en tendens til, at begrebet "disruption" bruges lidt i flæng, er en nyttig anvendelse den, at der sker et skifte fra at de store og etablerede spillere i udgangspunktet har en konkurrencefordel på et marked (i kraft af brand, midler til

reklamekampagner, store udviklingsafdelinger, etablerede distributionsnet mv.), til at konkurrencefordelen flytter til nye forretningsmodeller og med nye koncepter.

Det klassiske eksempel er Blockbuster, som havde et globalt netværk af distributører og forhandlere med reklamer for at understøtte markedsandelen. Skulle de have ændret forretningskoncept til streaming ville de reelt have opgivet deres privilegerede markedsposition og være begyndt forfra på mere eller mindre lige vilkår i forhold til konkurrenterne. Med andre ord kan disruptive teknologier underminere de etablerede spillere – også i de tilfælde hvor man ser det komme. Der findes mange eksempler på sådanne disruptive teknologier (jf. tabellen nedenfor), der ændrer konkurrencedynamikker og giver nye forretningsmodeller en mulighed for at slå de etablerede konkurrenter.

Ofte ved vi, at teknologien er på vej, men kan have svært ved at forudse, hvornår den er moden til at slå igennem kommercielt. Alle investeringer i at udvikle nye digitale koncepter og anvende nye teknologier risikerer at fejllæse markedet eller teknologiens parathed, og derved slå fejl. Det betyder også, at det er en vanskelig investeringsbeslutning for de etablerede spillere at vurdere, hvornår de eventuelt bør gøre klar og omstille sig, hvornår det vil være rentabelt at investere i at udvikle nye koncepter og så fremdeles. At håndtere disruption er vanskeligt. Det er ikke nok at vide det er på vej og et vigtigt vilkår i erhvervslivet, man er som etableret virksomhed også nødt til at træffe de rigtige forholdsregler med den rigtige timing.

Normalt har de store etablerede spillere en konkurrencefordel på et marked –

Med disruptive teknologier ændres dette billede, så konkurrencefordelen bevæger sig til de nye spillere med nyskabende forretningskoncepter

Figur 3

Eksempler på digitale disruptive teknologier

3d print	Droneflyvning
E-handel	Cloud computing
Selvkørende biler	Sociale netværk
Deleøkonomiske tjenester	Internetbaseret targeted advertising
Instant personificeret sundhedsdata	Streaming

Kilde: Dansk Erhverv

Hvor mærkes ”disruption” stærkest?

Forandringens og digitaliseringens vinde blæser stærkt over dansk erhvervsliv. Nogle steder er denne forandringsproces dog mere udtalt end andre. Dansk Erhvervs undersøgelse giver nogle fingerpeg om, hvilke typer virksomheder der især har oplevet ”disruption” de senere år – enten fordi de selv har foretaget store omstillinger af forretningsmodellen, eller fordi deres konkurrencelandskab har ændret sig.

Det samlede billede er, at større virksomheder i lidt højere grad end mindre har

Især store virksomheder har mærket til ”disruption”

mærket til "disruption". Det er vist i figur 5. Selvom det bør ses i lyset af den statistiske usikkerhed er forskellen mellem små (0-10 ansatte) og store (100+ ansatte) virksomheder signifikant på et konventionelt signifikansniveau. Derimod er der ikke væsentlige forskelle mellem mellemstore og større virksomheder, hvoraf størstedelen har oplevet "disruption".

Med andre ord er der måske en tendens til, at de små virksomheder enten undgår eller ikke har været opmærksomme på de forskydninger, der er sket på deres område, eller muligvis er så specialiserede i deres markedsniche eller forretningsmodel at de forekommer mindre sårbare, mens disruptive forandringer er et grundvilkår for mellemstore og større virksomheder.

Figur 5

Andel virksomheder der har oplevet disruptive forandringer, fordelt på antal ansatte i virksomheden



Kilde: Dansk Erhverv, april 2016, n=511

Anm.: Andel som har svaret bekræftende på et eller flere af spørgsmålene vist i figur 1

Tilsvarende er der en tendens til, at virksomheder inden for nogle brancher i højere grad end andre har mærket til disruptive forandringer. Datagrundlaget tillader ikke en meget detaljeret udredning på tværs af alle Dansk Erhvervs brancher, men vi kan konstatere, at det er en lavere andel blandt de forskellige typer transportvirksomheder, der har mærket til forskellige typer forandringer. Dette hænger formentlig sammen med, at selvom man ofte tænker på Uber på persontransportområdet som en stor disruptiv nyskabelse, er store dele af transportmarkedet fokuseret på godstransport eller anden persontransport end den umiddelbare befordring, som Uber repræsenterer.

Mindst "disruption" i transportsektoren -

Figur 6

Andel virksomheder der har oplevet disruptive forandringer, fordelt på virksomhedens overordnede branche

Kilde: Dansk Erhverv, april 2016, n=511

Anm.: Andel som har svaret bekræftende på et eller flere af spørgsmålene vist i figur 1

Disruption-bølgen fortsætter

Der er intet som tyder på, at disse forskellige forskydninger i erhvervslivet er ved at tabe fart; tværtimod er det blevet et ofte gentaget mantra, at ”forandringen kommer aldrig mere til at gå så langsomt som det gør lige nu”. Digitalisering er en afgørende forandringsdriver i alle sektorer af erhvervslivet.

Det betyder selvsagt ikke, at det er den eneste, ligesom nye forretningsidéer løbende opstår, hvoraf nogle er digitale i deres grundvold, mens andre ikke som sådan er digitale koncepter. Men digitaliseringen hæver det generelle forandringstempo og forandringspotentiale i erhvervslivet, for når informationer og markedsføring kan ske lynhurtigt på internettet er det lettere for nye virksomheder at få kontakt til kunder og demonstrere værdien af det nye koncept.

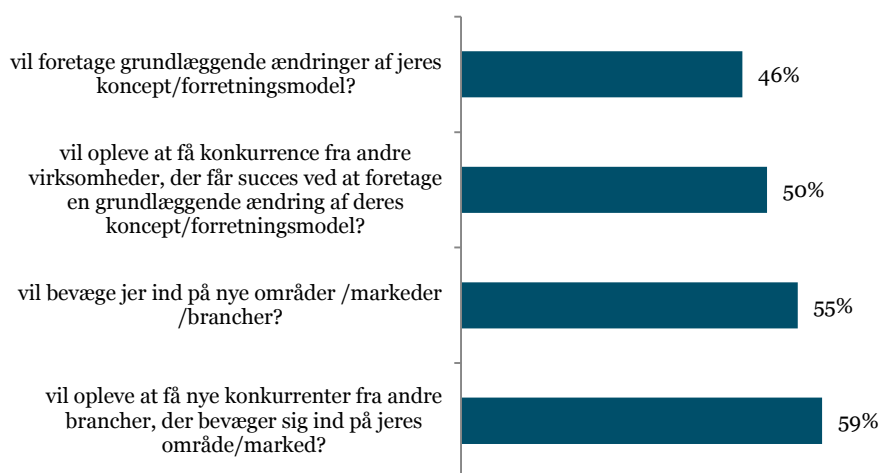
Over halvdelen af virksomhederne i undersøgelsen regner med at få nye konkurrenter fra andre brancher, der bevæger sig ind på deres område, og halvdelen forventer at se nye konkurrenter som får succes med at ændre deres forretningsmodel grundlæggende. Mange forventer ligefrem selv at forandre deres forretningsmodel grundlæggende de kommende år. Kun 21 pct. af samtlige virksomheder forventer *ikke*, at der vil ske væsentlige forandringer og forskydninger enten for dem selv eller i konkurrentlandskabet de kommende år (dvs. svarer afvisende på samtlige spørgsmål vist i figur 4 nedenfor).

Fremadrettet forventer virksomhederne fortsat forskydninger og ”disruption”

Halvdelen af virksomhederne regner med fremadrettet at få konkurrence fra virksomheder, der grundlæggende ændrer forretningskoncept

Figur 4

Erhvervslivets forventninger til fremtidige forskydninger: "Når du ser frem på de kommende år, tror du så/forventer du så at I"
(andel der svarer bekræftende)



Kilde: Dansk Erhverv, april 2016. n=511

Med andre ord er de forskellige "disruptive" forandringer (hvoraf en stor del i en eller anden form kan tilskrives den hastige digitaliseringsproces) et grundvilkår for langt de fleste virksomheder. Det er dog samtidig en forandringsdynamik, man generelt er opmærksom på i erhvervslivet. Der er altså udsigt til, at mange virksomheder enten vil blive udmanøvreret af nye spillere, eller selv drage nytte af mulighederne for at opnå en konkurrencefordel. Forandring og nye konkurrencemønstre er blevet grundvilkåret i erhvervslivet.

▼ OM DENNE UDGAVE

"Disruption er det nye grundvilkår" er 9. nummer af Dansk Erhvervs Perspektiv i 2016. Redaktionen er afsluttet den 3. 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.

▼ KONTAKT

Henvendelser angående analysens konklusioner kan ske til chefkonsulent Malthe Munkøe på mmm@danskerhverv.dk eller tlf. 3374 6510.

▼ REDAKTION

Underdirektør Geert Laier Christensen (ansv.), cand. scient. pol.; cheføkonom Steen Bocian, cand. polit.; skattepolitisk chef Jacob Ravn, cand. jur.; chefkonsulent Malthe Mikkel Munkøe, cand. scient. pol., MA; politisk konsulent Morten Jarlbæk Pedersen, cand. scient. pol, ph.d.-stip.; økonom Jens Uhrskov Hjarsbech, cand. polit.; direktionssekretær Lotte Holmstrup

ⁱ I alt 511 tilfældigt udvalgte medlemsvirksomheder. Informationer indsamlet i april-maj 2016

ⁱⁱ To af spørgsmålene er blevet uddybet i en længere parentes, og er vist i deres helhed nedenfor (samme uddybninger er anvendt i figur 4):

"Når du ser tilbage på de seneste år, har det så ændret sig hvem I opfatter som jeres konkurrenter?(fx konkurrence fra aktører fra udlandet, nye typer af virksomheder der opstår, virksomheder der ændrer forretningskoncept, brancheglidning, virksomheder der anvender it-teknologi til at henvende sig til kunder udenfor deres "normale" kundekreds/område mv.)"

"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)?"