

Digital transformasjon skaper verdi på nye måter

Digital transformasjon handler ikke om å digitalisere de tjenestene du allerede leverer, eller å gjøre interne prosesser litt bedre. Det er ikke lenger nok for å møte dagens krav og forventninger, her snakker vi om store prosesser som kan omdanne virksomheten på alle nivå. Er du klar?

TEKST: LISA EKLI [FOTO: PRIVAT OG ISTOCK.COM]

Det er ikke langt mellom buzzordene når det handler om digitale tjenester og teknologisk utvikling. For å forstå hva digital transformasjon egentlig handler om, har LederNytt snakket med forsker Pål Furu Kamsvåg ved SINTEF, som er ekspert på nettopp dette.

Kamsvåg og kollegaene forsker på hvordan virksomheter kan hente ut verdi av digital teknologi og skape konkurransefortrinn gjennom digital transformasjon. Han innrømmer at da SINTEF opprettet et eget satsingsområde på feltet, brukte de et halvår på å diskutere seg frem til en avklaring av akkurat dette begrepet. Her er det nemlig mange nyanser, og vi er helt i startgrova av det som vil komme.

– Hva er egentlig digital transformasjon?

– Det finnes ikke noen entydig definisjon på dette begrepet, fordi det fremdeles er forholdsvis nytt. Noen synes nok det er vanskelig å forstå hvor det ene begrepet slutter og det andre starter. Så for å tydeliggjøre nyansene, vil jeg trekke frem to andre prosesser du møter noen steg lenger ned i traktet – nemlig digitisering og digitalisering.

– Digitisering er å konvertere analog informasjon til digitalt format, for eksempel når du gjør om lydsignal til digitale lydfiler. Neste nivå er digitalisering, der vi utnytter digital teknologi for å endre prosesser og forbedre måten vi jobber på. Men som regel er det den samme tjenesten eller produktet som leveres til slutt. Dette



«Vi digitaliserer ikke for digitaliseringens skyld, det må finnes en ønsket effekt og noen konkrete mål.»

PÅL FURU KAMSVÅG

kan forandre seg når vi kommer til digital transformasjon.

– Ved digital transformasjon ser vi endringer som er mer grunnleggende, mer omfattende, og som utfordrer etablerte virksomhetsmodeller. For å kalle det en transformasjon, må omfanget av endringene være større enn ved digitalisering. I tillegg må man lykkes med å skape verdi på nye måter ved å utnytte digital teknologi. Dette er store endringer som kan redesigne hele virksomheten på alle nivå, og til og med endre betingelsene i markedet.

Netflix – et skoleeksempel

Da Netflix ble etablert i 1997, leverte de DVD-er hjem til kundene i posten, forteller Kamsvåg.

– Ved å digitalisere denne tjenesten, kunne filmene etter hvert strømmes direkte til brukerne. Det medførte tilgang til enorme mengder data om brukerne og deres ønsker og preferanser, som Netflix kunne utnytte til å produsere egne filmer og serier til kundene sine.

– Dette er et klassisk eksempel på en bedrift som har utnyttet mange av de mulighetene som digital teknologi gir, i den grad at det har endret hele bedriftens forretningsmodell. Netflix leverer fremdeles film til kundene, bare på en helt annen måte. Etter hvert har de dessuten blitt til et filmstudio som produserer innhold basert på data fra sine kunder. De har dermed fått en helt ny inntekstskilde,

og en transformert forretningsmodell drevet fram av muligjgende digitale teknologier.

Radikale forandringer

Ifølge Kamsvåg er det noen som mener at virksomhetsmodellen må forandres radikalt og at det må utvikles helt nye sluttprodukter for å kalle det en transformasjon.

– Jeg mener man er tjent med å ha en bredere forståelse av begrepet. Det må også kalles en transformasjon når bedrifter utnytter mulighetene i digital teknologi i et så stort omfang at det skaper vesentlige endringer i måten de produserer og leverer sitt sluttprodukt på. For hvor vanlig er det egentlig med transformasjoner i samme liga som Netflix?

– Flere virksomheter i offentlig sektor i Norge har gått gjennom store endringer de siste årene. Nav og Skatteetaten er to eksempler. Formålet deres er å bistå borgerne på ulike vis. Virksomhetsmodellen blir derfor ikke endret, og formålet består. Men gjennom å utnytte digital teknologi, kan de gjøre dette på helt nye og bedre måter. Jeg vil i aller høyeste grad kalle det en digital transformasjon.

Strategi helt sentralt

Kamsvåg presiserer at digitalisering og digital transformasjon foregår overalt rundt oss allerede – i våre private liv, i virksomheter og på samfunnsnivå.

– Det påvirker alle bransjer, yrker

og sektorer, både privat og offentlig. Likevel er det langt fra alle som har en strategisk tilnærming til det de går gjennom. Mange ledere tenker nok på gevinstene de kan oppnå gjennom effektivisering, uten å ha noen konkret plan for hvordan de kan hente dem ut på en god måte. Digitale initiativer settes i gang uten at ledelsen forstår omfanget, eller har en retning for arbeidet. I noen tilfeller vil de dessuten ikke være klar over at de står midt oppi en digital transformasjonsprosess.

– Jeg tror mange ville være tjent med å utvikle en transformasjonsstrategi for sin virksomhet. Da kan du legge bedre til rette for de endringene du ønsker å gjennomføre. Har du ikke noen strategi, har du heller ingen retning for hvor du vil og hva du vil oppnå. Vi digitaliserer ikke for digitaliseringens skyld, det må finnes en ønsket effekt og noen konkrete mål. Du skal ikke lete lenge etter eksempler på digitale prosjekter som lever sitt eget liv, frakoblet kjerneaktiviteten og andre digitaliseringsintitativ. Da er det lett for at gevinsten til slutt ikke blir så stor som man hadde håpet.

God implementering

Kamsvåg opplever at mange virksomheter er blitt gode på å bruke smidig metodikk og involvere ansatte underveis i utviklingsprosesser, men at gode implementeringsprosesser som fører til at teknologien faktisk blir tatt i bruk, blir ofte undervurdert.



«Mange tenker at implementeringen vil gå av seg selv så lenge løsningen fungerer etter intensjonen, men veldig ofte er det ikke slik.»

PÅL FURU KAMSVÅG

– Det kan virke som et paradoks, fordi hvis ingen er forberedt på å ta imot produktet eller løsningen, vil du heller ikke få hentet ut de gevinstene du ønsker av arbeidet.

– Implementering må prioriteres som en egen aktivitet, og du må sette av midler og ressurser for å få det til. Dette er endringsledelse i praksis. Sørg for god opplæring, og gi rom for å prøve og feile. Skap en forståelse for at du ikke får avkastning på investeringene dine fra første dag. Mange tenker at implementeringen vil gå av seg selv så lenge løsningen fungerer etter intensjonen, men veldig ofte er det ikke slik.

Nødvendig kompetanse

– Den digitale utviklingen går ekstremt raskt. Bare de siste månedene har kunstig intelligens gjort kvantesprang, og det krever en viss innsats å henge med på det som skjer. Men det å følge med på utviklingen, og helst ligge litt i forkant, blir etter hvert en forutsetning for mange virksomheter dersom de skal opprettholde sin posisjon i markedet og være konkurransedyktige. For å få til det, har man et stort behov for kompetanse. Det er det mange som mangler.

– Som leder bør du forsøke å forstå mulighetene som ligger i digital teknologi. I tillegg bør du sørge for å få med deg folk som er enda flinkere enn deg. For det første trenger du folk med teknisk kompetanse, som for eksempel kan

bearbeide og analysere data. Men ingen klarer å se forretningsmulighetene i krysningspunktet mellom digital teknologi og egen virksomhet, så vil ikke bedriften klare å identifisere sitt eget potensial. Derfor trenger du også noen som er tett på utviklingen i samfunnet og markedet, og som kan identifisere nye forretningsmuligheter for akkurat din virksomhet. Dette er ofte ikke de samme menneskene. Derfor er det en viktig lederoppgave å sørge for gode tverrfaglige samarbeid.

Involvere og eksperimentere

Kamsvåg understreker at også de som utfører kjerneopdraget i virksomheten, må involveres i arbeidet. For verken digitalisering eller digital transformasjon kan tres over hodet på folk.

– Gi rom for at de ansatte kan få opplæring, og utvikle nye digitale ferdigheter. Dette tar tid, men for at transformasjonen skal lykkes, må vi få til samspill mellom mennesker, og mellom mennesker og teknologi, og det må gjennomsyre hele organisasjonen. For noen vil det være nyttig å opprette en egen gruppe som har ansvar for å følge spesielt med på den teknologiske utviklingen og vurdere nye forretningsmuligheter. Det kan også være fornuftig å tillate en viss grad av eksperimentering på dette området, selv om det krever en del ressurser.

– Det er ikke gitt at du lykkes med målene du har satt deg for kunstig

intelligens og maskinlæring. Kanskje tok du sikte på å løse et spesifikt problem, men så viser det seg at du har for lite data, eller at datakvaliteten er utilstrekkelig. Med eksperimentering finner du imidlertid ut at du kan bruke de samme dataene til å løse et helt annet problem. Har du en åpen tilnærming, kan du dra nytte av dette.

Utfordringer på veien

– Selv om du har en god strategi i bunn, og riktig kompetanse på plass, kan du møte en del utfordringer på vei mot en digital transformasjon. Noen virksomheter har ikke god nok kvalitet på dataen sin, ikke god nok infrastruktur, og en del har ikke gode nok rutiner når det gjelder sikkerhet og personvern.

– Sørg for å ha gode prosedyrer på plass for å samle inn og strukturere data, opprette gode databaser, og systemer som snakker med hverandre. Digital teknologi krever en del utstyr, som for eksempel tilstrekkelig datakraft til å gjøre store beregninger. I tillegg er noe så banalt som god internettilgang helt essensielt. Vi jobber med en del industribedrifter der dette faktisk er en stor utfordring. Kanskje har de utviklet en god app for informasjonsflyt, men så er nettet så ustabil at de ikke får brukt den.

Skal alle med?

Som kunder og brukere er vi etter

Om Pål Furu Kamsvåg

JOB: Forsker i SINTEF Digital, Avdeling for teknologiledelse. Leder for prioritert forskningsområde om digital transformasjon i SINTEF Digital.

ERFARING: Digitalisering og digital transformasjon i privat og offentlig sektor. Jobber med strategiutforming og implementering av digital teknologi, digital forsterking av arbeidstakere og menneske-maskin-interaksjon, samt forsker på digitale teknologier sin innvirkning på arbeid.

UTDANNING: Bachelor i økonomi fra Handelshøyskolen ved NTNU og master i Entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved NTNU.



hvert blitt godt vant til gode, digitale brukeropplevelser. Slike forventninger vil ikke bli mindre i fremtiden, tror Kamsvåg:

– Det er et ytre press fra både kunder, brukerne og konkurrenter om å levere stadig bedre tjenester og produkter, og fremstå moderne og fremtidsrettet. Samtidig drives virksomheten av en indre jakt på effektiviseringsgevinster. Dette gjelder både private bedrifter, og offentlig sektor. Bruk av digital teknologi er essensielt i denne prosessen.

– Jeg tror at alle virksomheter og nesten alle yrker blir berørt av dette fremover. Det betyr at de aller fleste må forholde seg til den teknologiske utviklingen, og gjøre det de kan for å utnytte mulighetene som ligger der. Det handler om å være på tå hev, være nysgjerrig på muligheter, og prøve å ligge litt i forkant av



«Gi rom for at de ansatte kan få opplæring, og utvikle nye digitale ferdigheter.»

PÅL FURU KAMSVÅG

konkurrentene. For det er ingen tvil om at de som lykkes med digitalisering og digital transformasjon, kan oppnå store effektiviseringsgevinster, gå inn i nye markeder, skape verdi for brukerne på nye måter, og ikke minst, skape solide konkurransefordeler.

– Og henger du ikke med, kan det gå med virksomheten din slik det

gikk i det berømte eksempelet med Kodak, som gikk konkurs fordi de ikke evnet å tilpasse seg en ny, digital virkelighet.

Hva er oppskriften?

– Vi ser noen store trender, men det finnes ikke en fremgangsmåte som er lik for alle. Enhver virksomhet må ta utgangspunkt i sin egen bransje og kontekst og avdekke sitt eget potensial. Og vi kan nok ikke regne med å bli ferdig med en slik transformasjon heller – noen gang.

– Den digitale teknologien endrer seg stadig, og bringer med seg nye muligheter for å utfordre eksisterende måter å gjøre ting på. Så selv om mange har kommet langt i sin egen utvikling, må de jobbe kontinuerlig for å tilpasse sin egen organisasjon til omgivelsene og teknologiutviklingen, avslutter Kamsvåg. *

Annonse