

Janne Aas-Jakobsen
Maaïke M. Visser Taklo
Benedicta Aall Bugge

Vekst
&
digitalisering



Janne Aas-Jakobsen, Benedicta Aall Bugge
og Maaïke Visser Taklo

Vekst og digitalisering

Dilemmaer fra
virkeligheten

Illustrasjoner ved Line Helle

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

Innhold

Innledning	9
1 Hvordan skape innovasjon?	16
Ulike typer innovasjon.....	17
Nye forretningsmodeller muliggjort av digitale plattformer	18
Hvilken kultur fostrer nyttenking og hvordan tilrettelegge for denne?.....	23
Hvordan jobbe med kulturbygging?	27
Hvordan bygge kultur gjennom rekruttering?.....	30
Hvordan legge til rette for kontinuerlig læring?.....	31
Hvordan fange, foredle og evaluere gode ideer?	33
Hvordan ta ideene et steg videre?	38
Oppsummering.....	41
2 Hvordan organisere innovasjonsarbeid?	42
Tverrfaglige grupper i eksisterende organisasjon.....	43
<i>En «Task Force» («innsatsgruppe»)</i>	43
<i>Agile team</i>	43
<i>Egen avdeling</i>	46
<i>Eget forretningsområde</i>	46
<i>Eget fysisk område</i>	47
Åpne for innovasjon med omverdenen og sikte høyere?	47
<i>Akseleratorprogram</i>	48
<i>Corporate venture capital</i>	49
<i>Partnerskap</i>	49
<i>«Frenemies» partnerskap</i>	50
<i>Aktive eierkapitalfond</i>	50
<i>Offentlig-privat partnerskap</i>	50
Oppsummering.....	51

3 Hvordan prioritere mellom innovasjon og drift?	53
Investering og budsjett.....	54
Tid til strategisk diskusjon?.....	56
Hva vil være av strategisk interesse for ulike toppledere?	57
Oppsummering.....	60
4 Hvorfor og hvordan vokse?	61
En strategi for å vokse.....	61
<i>Planlagt strategi</i>	62
<i>Fremvokst strategi</i>	63
<i>Kombinasjonen av de to retningene</i>	64
Organisk vekst	64
<i>Å finne riktig ressurs</i>	65
<i>Implementering</i>	67
<i>Organisk vekst via skalering</i>	68
Vekst ved oppkjøp.....	72
<i>Kapital</i>	73
<i>Kultur</i>	73
<i>Ledelse</i>	74
<i>Fusjonere inn overtatt bedrift, eller beholde som datterselskap?</i>	75
Oppsummering.....	77
5 Vokse lokalt eller globalt?	79
Hjemmemarkedet	79
Internasjonalisering – eller bortemarkedet.....	80
Ledelsen.....	80
Støttesystemer, organisasjonsform og prosesser	82
Er et globalt produkt eller en global tjeneste en utopi?.....	83
Oppsummering.....	84
6 Kommunisere alt, for lite eller for mye?	85
Hva er lederens rolle – og hva med mellomlederen?	86
Hvorfor og hvordan involvere medarbeidere?.....	87
Hva skal kommuniseres?	89
Hvordan og når skal det kommuniseres – en plan?	91
Oppsummering.....	92
7 Trenger vi en datastrategi?	94
Personlige data, hvem er villige til å dele hva, og hvorfor?	95
Bedriftsdata versus produksjonsdata.....	97
En strategi drevet av logikk eller data.....	98
Hvordan kan data effektivisere produkt- og tjenesteutvikling og salg?.....	101
<i>Test en sluttbrukers handlingsmønster, for å unngå å måtte spørre</i>	101
<i>Moralske dilemmaer knyttet til datadrevet produkt- og tjenesteutvikling</i>	102

<i>Optimalisering av produktkvalitet med data fra fysiske produkter i felt</i>	102
<i>Kompensere for prosessvariasjoner digitalt</i>	103
<i>Selge mer med mer data?</i>	104
Datahåndtering, kvalitet og sikkerhet.....	105
<i>Hvor, hvordan og hvor lenge skal vi lagre data, og hvorfor?</i>	105
<i>Bør alle data bo i skyen?</i>	107
<i>Angrepsflater</i>	108
<i>Korrekte data</i>	110
Oppsummering.....	110
8 Tingenes internett, en uetablert verdikjede	112
En verdikjede av klosser som ikke alltid passer sammen.....	113
Hva er god bruk av sensorer?	120
<i>Hvorfor kan digitale tvillinger øke effektivitet og gi kostnadsbesparelser?</i>	120
<i>Tilstandsovervåking, gir det alltid den forventede verdien?</i>	122
Lønner det seg å lage maskinvare selv?.....	123
Trådløst er fint, men er trådløst det samme som sømløst?.....	127
Oppsummering.....	131
Sluttord	133
Lojalitet under endring	133
Verdien av å kunne hente inn kunnskap vs. å ha erfaring.....	134
Mangfold – hvordan utnytte det?	135