

KLUMME

Når “det nye” kommer, dukker gamle spørgsmål op

Digitaliseringen har bare været opvarmning og udstrækningsøvelser indtil videre. Det er først nu, vi for alvor skal i gang

Det er da en hjertekirurg, der fikser din nye hjerteklap, ikke? Og du sidder da selv bag rattet på vej til arbejde? Ja, nu! Men om fem år kan det meget vel være et programmeret “væsen”, som oven i købet gør det mere pålideligt, end vi mennesker kan. Det får både tilsligtede og utilsigtede konsekvenser.

Tænketanke, filosoffer, tekniknørder og politikere tænker over, hvad den forandring vil medføre. Og det gør CEOs fra de største virksomheder også. For hvordan skal vi lede i den mest dramatiske forandring siden den industrielle revolution?

Det var også temaet, da jeg for nylig, deltog i **Center for Higher Ambition**'s årlige samling af CEOs fra så forskellige brancher som logistik, hospitaler, national sikkerhed og kapitalfonde. De ved, den digitale verden med crowd sourcing, big data og kunstig intelligens vil forandre deres forretningsmodel – radikalt, hurtigere og hårdere, end vi havde forestillet os. Som en deltager

bemærkede: Digitaliseringen har bare været opvarmning og udstrækningsøvelser indtil videre. Det er først nu, vi for alvor skal i gang.

Udfordringen er, at de fleste virksomheder er mere indrettet på at vare ved, end på at være hurtige, så hvad gør vi? **Michael Tushman** fra **Harvard Business School** anbefalede en struktur med “exploitation” af den nuværende forretning og “exploration” af den kommende. Og at man holdt begge ind for virksomheden og byggede strategiske broer mellem dem.

Ravi Venkatesan, bestyrelsesmedlem i **Infosys**, **Rockefeller Foundation** og bestyrelsesformand i **Bank of Baroda**, Indiens anden største bank, rammesatte samme problematik som “renew” og “new”. Hvilket resonerede bedre med mange af os. Vi skal jo tage vare på og forny den del af forretningen, vi tjener penge på nu, og som finansierer fremtiden. I Ravis bestyrelses-optik var det mere effektivt at køre det nye separat og udpege tre



Af Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York



Headhunter og leder af Korn Ferry i Danmark Kai Hammerich



Erhvervspsykolog Henrik Elsig Andersen, partner, Amrop



Leder af Ansættelses- og Arbejdsret i EY Julie Gerdes

topledere: en for “forny”, en for “ny” og så en holistisk CEO med ansvar for integrering.

Nye spørgsmål

Min tanke er, at “the new” også kræver, at topledere i dag tænker nyt på en dybere måde. For den forandring, vi står over for, rammer os alle – uanset om man er buschauffør, hjertekirurg, finansmand, SMV'er eller en global spiller. Hele samfundet med andre ord. Netop derfor bliver topledere nødt til at bevæge sig ud over effektiviserings tankegang for også at beskæftige sig med mere eksistentielle og etiske spørgsmål.

I min diskussionsgruppe debatterede vi **Foresight Institutes** præsident, **Julia Bossmann** ni etiske problemer i en verden, hvor AI (kunstig intelligens, red) dominerer. Hvad sker der for eksempel, når vi ikke skal sælge vores tid for penge? Hvordan skal man fordele den velstand, maskinerne skaber? Hvordan påvirker maskiner vores adfærd og gensidige forhold til hinanden? Spørgsmål, der går tæt på vores livsanskuelse og dybest set handler om, hvad det vil sige at være et menneske.

Tidsløse svar

Det er også blevet spørgsmål ledere må stille sig selv. Lad os starte med tre felter. For det første skal vi minde os selv om, at medarbejdere ikke primært er økonomiske væsener, men mennesker, der også tændes af godhed, skønhed og sandhed. Hvad betyder det for, hvad arbejde er for os? For vi har som mennesker behov for at gøre nytte og gøre en forskel. Derudover gælder det, at vores organisationer jo er langt mere end en sammensætning af mål og KPI'er. Me-

Udfordringen er, at de fleste virksomheder er mere indrettet på at vare ved, end på at være hurtige, så hvad gør vi?



re end nogensinde skal ledere afklare, hvilke grundlæggende etiske holdninger, der skal guide deres virksomhed i denne overgang? Og så handler det om åbent at se på vores virksomheders rolle i et samfund i omvæltning. Hvad er vores ansvar og bidrag her?

Svarende findes ikke den sædvanlige management-litteratur. I stedet henter jeg bl.a. min inspiration fra **James O'Toole**'s bog “The Executive's Compass: Business and The Good Society”, som er frugten af mange års arbejde med topledere på **Aspen Institute**. Her er holdningen, at et godt samfund kun kan smedes ud af demokratiets rod og usikkerhed. Heldigvis, og det er afgørende for instituttet, har vi en omfattende kulturarv at trække på. Fra **Aristoteles** og **Sofokles** over Oplysningstidens **Locke** og **Kant** til vor tids **Friedrich Hayek** og **John Maynard Keynes**, og aktivistiske ledere som **Betty Friedan** og **Malcolm X**.

LÆS OGSÅ

Julia Bossmanns guide til de ni etiske problemer bit.ly/2m0oLz

BØGER

Superkunder er motoren i indtjeningen

En ny bog fra Harvard Business Review fortæller om superconsumers, som er de passionerede kunder, der skaber både omsætning og nye produkter

Af Henrik Ørholm



“Superconsumers” er en cool bog, der handler om passion. De er kunderne, de fleste drømmer om. Dem, der ikke kan få nok af vores produkter, og som er parate til at anbefale dem til alle andre. Det er fans.

Eddie Yoon skriver medrivende og underholdende i den lille og nemt tilgængelige bog, som er udgivet på **Harvard Business Review Press**. Dispositionen og sproget er – som sædvanligt – i særklasse, når bøgerne fra det forlag rammer boghylderne.

Der er store penge på spil. Disse kunder står for 70 pct. af indtjeningen og i bedste fald er det dem, der står for 30-70 pct. af salget. De karakteriseres som “Superconsumers”. Med andre ord,

så er det vigtigere at få skabt en god relation til dem, end det er at få solgt mere til flere.

Hele virksomhedens markedsføring skal tage udgangspunkt i den eksklusive gruppe af kunder. Når der er opbygget en god relation til dem, så kommer alle de andre med. De er forelskede i produkterne, og det giver et helt andet engagement, som kan bruges til at skabe helt nye produktkategorier.

Fænomenet er ikke ukendt. De fleste kender nørderne, der har flere hundrede sneakers, som befinder sig i alle skabe i deres hjem, og på samme måde kategorien af ældre mænd, der må leve drømmen ud med en Harley Davidson motorcykel.

Hemmelig kode

“Superconsumers” er den hemmelige kode, der skal knækkes. Når man først har fundet årsagerne til kundernes hengivenhed og følelser i forbindelse med produktet, er vejen åben til endnu større omsætning. Især hvis det lykkes at lokke “ikke-superconsumers” ind i fanklubben.

Der er fem ting, som kendetegner “Superconsumers”: Først og fremmest er det langt mere end bare “he-



Superconsumers Eddie Yoon Harvard Business Review Press 225 sider 30,00 dollar

avy users” med et nyt navn. De er mere engagerede og har en dybfølt interesse i et givent produkt.

For det andet findes de indenfor næsten alle forretningsområder. Et af bogens første eksempler tager udgangspunkt i en medarbejder, der køber kontorartikler. Hun har en passion for clips, kuglepenne og hæftemaskiner.

For det tredje så har “Superconsumers” en logisk forklaring på deres adfærd. De finder en dyb mening med at

købe netop det produkt. Faktisk viser det sig, at de fleste mennesker har et blødt punkt for et eller andet produkt.

Fjerde punkt er, at de er nemme at identificere. So-Me og Big Data er det bedste sted at få et overblik over, hvem de er, og hvor meget de betyder.

Og for det femte er “Superconsumers” altid villige til at købe lidt mere og til at få andre til at gøre det samme.

Autentisk bog

Eddie Yoon er et godt bekendtskab. Mange af eksemplerne kommer fra hans familie, og det gør bogen meget autentisk. Eksempel med hans kone, der køber saxe (!) til enhver situation, er underfundig og underholdende. Den slags gør bogen mere autentisk end mange ledelsesbøger.

“Superconsumers” er et særdeles stærkt indspark til marketingchefen, der ønsker at være med i forreste række og at finde nye veje til kundernes hjerter og ikke bare tegnebøgerne. Det er samtidigt en utraditionel måde at arbejde de kunder på, der er vigtigere end alle de andre. Det er en bog, som skal stå i alle marketingafdelinger. Uanset om det er B2C, B2B, B2G etc.

“Superconsumers” er et særdeles stærkt indspark til marketingchefen, der ønsker at være med i forreste række og at finde nye veje til kundernes hjerter

