

7.2 Disruption – mere end bare en ny trend

Af Michael Jensen, direktør Colea Consult
mj@colea.dk

1. Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Indholdsfortegnelse
2. Indledning
3. Hvad er disruption – begreb og historie
4. High level disruption
5. Low level disruption
6. Hvornår er disruption en strategisk mulighed
7. Hvordan disrupter man et marked Low level
8. Hvordan disrupter man et marked High level
9. Afrunding
10. Mere viden
11. Om forfatteren

2. Indledning

*"Everything there is to invent
has already been invented"*

Sagt i 1899 af den daværende direktør i US Patent Office (Dru p. 137)

Disruption er en af de nyeste trend på strategihimlen i disse år.

Jeg kan ikke huske, hvornår præcist jeg selv stiftede bekendtskab med begrebet, men kan blot konstatere, at dette bekendtskab har udviklet sig fra en opfattelse af, at det nok bare var gammel vin på nye flasker til en dybere interesse for dette begreb, eller måske snarere strategiske reskab, der hverken er helt nyt, eller gammel vin på nye flasker, men tværtimod er seriøst og gennearbejdet.

Jeg har derfor besluttet mig for at skrive denne artikel med det formål at give en enkel og praksisrettet tilgang til disruption som strategisk værktøj.

I afsnit 3 ser vi på disruption som begreb og i historisk kontekst for derved bedre at forstå dybden i begrebet og hvad det i grunden er disruption vil sige.

I afsnit 4 og 5 ser vi derefter, ganske kort, på to forskellige måde at disrupte et marked på.

Afsnit 6 viser, hvorfor og hvornår disruption opstår som en strategisk mulighed

I afsnit 7 gennemgår jeg en række "værktøjer" eller tilgange som er anvendelige, hvis vi selv ønsker at arbejde med disruption.

Artiklen vil under vejs indeholde konkrete eksempler fra virksomheder, der har gjort brug af disruption, og jeg håber med denne artikel både at have afmystificeret begrebet og at have skabt en interesse for at bruge tilgangen som en seriøs strategisk udviklingsmodel.

3. Hvad er disruption – begreb og historie

Stik imod den opfattelse af at disruption er et relativt nyt begreb, så kan "disruption" dateres tilbage til 1990'erne, hvor det oprindeligt er et begreb, som opstår i reklamebranchen, hvor det handler om nye måder at markedsføre produkter og brands.

*"Disruption is at once a method, a way
of thinking and a state of mind"*

Dru p. vii

Det er vigtigt, at vi ser disruption inden for alle de tre her nævnte dimensioner og ikke bare som f.eks. en metodetilgang – som jeg vil komme ind på senere, snubler de virksomheder, der ikke fokuserer inden for alle tre dimensioner, og måske netop derfor er det nemmere for nyttilkomne i en branche at disrupte den end det er for etablerede virksomheder, der ikke blot skal forny metoden, men og tænke helt anderledes og måske endnu sværere også ændre deres holdninger og overbevisninger.

I reklameindustrien i USA opstår gennem 1990'erne begrebet "*creative fremskridt*" (creative leap), som henviser til, at der skal tilføres ny værdi til et eksisterende produkt, som skaber et virkeligt fremskridt inden for branchen, som ikke bare er en videreudvikling af det eksisterende, men et kvantespring hvor den værdi der skabes hæves til et nyt niveau.

Det tidligst kendte eksempel på disruption er en artikel, der blev indrykket i *Wall Street Journal* og *Le Figaro* den 1. Maj 1992 (Dru):



Dru p. 55

Ud af denne proces med *kreative fremskridt* opstår disruption som begreb og (reklamemæssigt) strategisk værktøj, hvor det ofte alene handlede om at få forbrugerne til at opleve og tale om et produkt på en ny måde, som det f.eks. lykkedes at skabe en (indbildt) livsstil omkring Heineken og Orangina, for dem, der erindrer dette saftevandsprodukt, hvor det eneste man dybest set ændrede var farven.

For Heineken handlede det om at etablere en bestemt aura af maskulinitet og klasse, som tiltalte en bestemt, købedygtig gruppe af yngre mænd, omkring produktet.

Efter dygtige reklamekampagner, gennembrød begge produkter markederne på hver sin måde og Orangina vil fremover altid være en drik der skal rystes og ikke blot en gang orange boblevand og Heineken, er ikke bare en øl men en væske der gavner både krop og sjæl.

Udfordringen med *kreative fremskridt* er imidlertid, at de har tendens til at indkapsle produkter i en ramme bestående af det smarte slogan, og dermed bliver det en forløber til det egentlige disruption, som kan andet og mere.

Nøglen til disruption er verdens foranderlighed: Vaner og konformitet, at gøre det samme som i går får organisationer til langsomt at uddø, så for at kunne fastholde et marked, for at kunne overleve ganske enkelt, er disruption ikke blot en smart mekanisme men en betingelse for overlevelse.

Discontinuity er et vigtigt begreb her, som understreger, at det, der er på spil er noget andet og mere end blot (kontinuert) forandring; discontinuity peger i retning af og understreger det abrupte, det asynkrone spring fremad som bryder den direkte lineære udvikling og bringer *forskydning* (disruption) i markedet.

Disruption er altså at tilføje noget helt nyt som er svært forudsigeligt, og som udfordrer den konforme og eksisterende måde at se løsningen af et behov på.

“Disruption handler om at finde den strategiske idé, der radikalt kan bryde med konventionerne i et marked og gøre det muligt at realisere en ny vision, eller give en eksisterende vision nyt indhold”

Dru p. 54

At add ons er vigtige i salg og for kundetilfredsheden er en længe kendt sandhed, men denne diskontinuitet bør ikke kun begrænses til services, men overføres til produksiden, og så er det vi taler disruption, når vi forsøger at skabe gennembrud (breakthrough) i forhold til det markedet ellers tilbyder.

Vi kan således se Southwest Airlines som et ældre eksempel på et diskontinuert gennembrud. Virksomheden brød radikalt med stort set alle konventioner inden for luftfart og udnyttede i helt exceptionel grad de nye teknologier der var til rådighed på det tidspunkt. Noget der forandrede hele måden at tænke og drive luftfart på.

Et andet eksempel er Apples iPhone, der radikalt ændrede måden at anvende en telefon på, hvor mange forskellige muligheder nu er integreret i “smartphones”.

Disruption handler altså om at udfordre og bryde (strategiske) grænser.

Det er essentielt, at disruption forudsætter villighed til forandring, men som Steinbeck en gang sagde:

*“It is the nature of man, as he grows old,
to protect himself against change,
particularly change for the better”*
John Steinbeck (her efter Dru p. 47)

Netop derfor er det farligt, at mange virksomheder holder igen ift. indførelse af ny teknologi, fordi de frygter det vil være en trussel imod deres produkt eller brand, hvor praksis viser det stik modsatte.

I samme ombæring kan det at være for kundefokuseret være farligt, for kunden vil ofte også være konservativ og ikke drive forandringen, simpelthen fordi hun ligesom os andre ikke kan se ind i fremtiden, så for stift fokus på "det vores kunder efterspørger" modvirker innovation og forandring.

Det betyder altså også, at en disruptionstrategi fordrer gode forestillingsevner, der formår at ramme hidtil usete og uudnyttede muligheder.

Det betyder samtidig også, at disruption indebærer at løbe en risiko for at forventningerne rammer ved siden af markedets behov.

4. High level disruption

I sidste afsnit så vi på "disruption" som begreb og i en historisk kontekst.

I dette og det følgende afsnit vil jeg, kort, komme ind på to forskellige former for disruption

Den første form for disruption er den såkaldte *high level disruption*.

High level disruption betegner den situation, hvor en virksomhed via en ny vision forandrer et helt marked, og radikalt ændrer den måde vi bruger, køber osv. produktet på – oftest ved at udnytte ny teknologi, på måder, som det ikke er set før.

Et eksempel er streamingtjenester som Spotify, der radikalt har forandret vores måde at købe/opleve musik på. Tidligere var musik noget jeg købte og havde stående i min reol – jeg ejede det.

Nu er musik noget jeg lytter til, enten gratis, og så må jeg leve med reklamer, eller også betaler jeg et, relativt lavt, månedligt gebyr for at få adgang til enorme mængder musik, som jeg kan streame efter behov.

5. Low level disruption

Low level disruption opstår når en virksomhed fornyr et brand og ikke et helt marked.

Her er der værd at bemærke, at det ikke så meget er brandet i sig selv men relationen ml. brandet og kunden, der er af betydning. Dvs. kundens loyalitet over for brandet – dette kan udnyttes både til at tænke i udvikling af og udfordring af brands, og med hensyn til det sidste er disruption en mulighed for, diskontinuitet, vha. f.eks. udnyttelse af ny teknologi, at rykke kunden til et helt nyt marked (Apple) eller skabe et nyt marked, hvor et helt nyt segment melder sig på banen.

Et eksempel på det sidste er Airbnb, hvor man gør det at rejse attraktivt for et segment, der ikke tidligere havde råd til det.

Pointen med *low level disruption* er at vi skal se disruption, som ikke blot midlet til skabe helt nye produkter, men også til at udvikle eksisterende, og til at tænke i nye segmenter inden for en eksisterende branche.

6. Hvornår er disruption et strategisk alternativ

*"Once upon a time, a coincidence went out
for a stroll in the company of a little accident.
While they were walking they met an explanation,
a very old explanation.
So old in fact, that it was all bent over
and wrinkled and looked rather like a riddle"*
Lewis Carroll: *Symbolic logic*

Men hvordan finder vi ud af om vores egen, eller en helt ny branche er moden til disruption? Det vil vi se nærmere på i dette afsnit

Det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at kun omkring 10 -20 % af de nye virksomheder eller de ideer investorer sætter penge i får succes og de er således nødt til, strategisk, at "hedge" (dvs. så vidt muligt gardere sig mod potentielle tab) op mod denne statistiske margin.

Samtidig er det interessant, at de fleste afgørende strategiske fejl, der er blevet begået i store virksomheder gennem årene, er blevet begået samtidig med at de var på toppen og deres ledelse blev rost til skyerne (IBM, Sears & Roebuck, Dell, Ericsson, Nokia).

Disse strategiske fejltagelser er eksperterne imidlertid enige om, ikke skyldes dårlig ledelse, men tværtimod opstår fordi ledelsen i de pågældende organisationer har gjort det som god ledelsesskik påbyder: Holde fast i organisationens kernekompetencer, fokusere på kundens behov, skabe kvalitetsprodukter, og gå efter stadig større margener i deres marked (Christensen).

Det vi imidlertid kan lære af de disruptive gennembrud gennem tiderne, er, at der er tider i hvilke det er rigtigt ikke at lytte til kunden, ikke at investere i udviklingen af kvalitetsprodukter, men derimod i ringere produkter, der sælges med en lavere indtjeningsmargen, og hvor det giver mening aggressivt at forfølge små markeder.

Vi kan skelne mellem to typer teknologier:

- 1. Vedholdende (sustaining) teknologier**
- 2. Disruptive teknologier**

Vedholdende teknologier skaber forbedret produktperformance. Kan i nogle tilfælde være diskontinuerte eller radikale og i visse tilfælde trinvis (incremental). Fælles for vedholdende teknologier er, at de forbedrer allerede eksisterende produkter som kunden allerede kender (Christensen).

Disruptive teknologier kan resultere i ringere produktperformance end den kunden er vant til (Ryan Air). De bygger altså på andre værdiansættelser end markedet konventionelt er baseret på. Produkter baseret på disruptive teknologier er typisk billigere, simplere, mindre og ofte nemmere at bruge.

En anden væsentlig udfordring er at teknologier i dag udvikler sig hurtigere end kundernes behov og der derfor opstår et uudfyldt tomrum som nye virksomheder med fokus på specifikke nicher kan udnytte.

På samme måde kan produkter der i dag "underperformer" ift. kundens krav i morgen til fulde leve op til den nye teknologi. Tænk på hvordan stationære computere, selvom de i dag er bedre end for 10 år siden, er blevet overhalet indenom af bærbare, der er linket op til servere og som er nemmere at betjene og kan betjenes overalt.

En sidste afgørende fejl de eksisterende virksomheder begår er, at de fravælger investeringer i disruptive teknologier, der ofte er mindre, fordi de også lover lavere afkast.

Blind tillid til maximen om at god ledelse holder sig tæt op ad kunden kan nogle gange vise sig at være en fatal fejltagelse som f.eks. disk drive industrien, der udviklede sig med lynets hast op gennem sidste del af det 20. årh. men i dag er stort set uddød, måtte erkende.

Det er derfor nødvendigt med en ramme, der fortæller, hvornår det er klogt at holde os tæt op ad kunderne og hvornår ikke.

Mudderskredshypotesen siger, at teknologidrevne industrier er at sammenligne med et mudderskred; du er nødt at være på toppen og kæmpe for at holde dig der hele tiden, i samme øjeblik du stopper op for at trække vejret, bliver du revet med ned i skredet. Men hypotesen er ifølge Clayton M. Christensen forkert; det er de store veletablerede, teknologitunge virksomheder på toppen, som forsøger at bibeholde markedsstrukturen, der undervejs fejler og de mindre, der disrupter markedet, som overlever.

Analysen viser således iflg. Christensen, at disruptive teknologier altid kommer fra nye aktører i en given branche, aldrig fra de etablerede.

Der er tre årsager til at etablerede organisationer snubler når de bliver mødt af ny teknologi:

1. Organisatoriske og/eller ledelsesmæssige

Det handler om ting som bureaukrati, kultur, vaner, selvgodhed osv.

2. Evnen til at udnytte radikalt nye teknologier

Handler om at organisationens måde at fungere på simpelt hen ikke er modtagelig for den omstilling indførelsen af ny teknologi ville kræve.

3. Værdi netværk

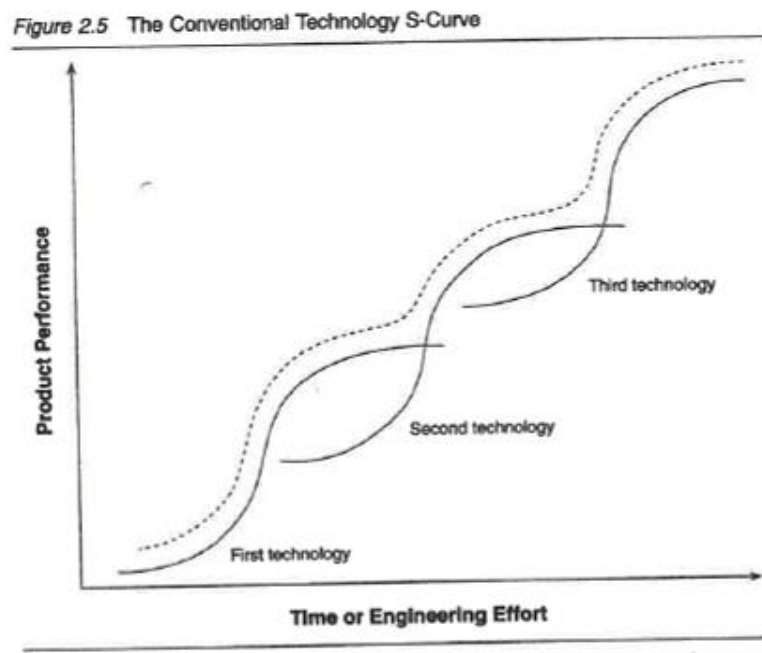
Handler om den kontekst organisationen fungerer i for at dække kundens behov, reagere imod konkurrenter, og stræbe efter profit. Dvs. at det i høj grad handler om det verdensbillede organisationen har af dens markedsplads. Men det handler også om, at en organisations produkter ofte er et led i en kæde af produkter eller simpelt hen er dele af andre større produkter, som f.eks. RAM er en computerdel – altså handler det i bredere forstand om at organisationen er indfanget på et bestemt sted i et givet værdinetværk/ en givet værdiarkitektur. Ethvert sådant netværk er kendetegnet ved specifikke attributter (hvorfor køber kunden, hvor meget er kunden villig til at betale) og en specifik omkostningsstruktur (og hermed også specifikke marginer), og endelig hvor stort det samlede marked er – det er kendetegnende for en branche, at innovative tiltag skal ligge inden for de etablerede strukturer for at være attråværdige for de etablerede organisationer.

Det er lige her, i udfordringen af det eksisterende værdinetværks antagelser, mønstre og adfærd, at rummet for disruption ligger – altså der, hvor de etablerede vil tænke, at det ikke er attraktivt at bevæge sig hen.

Historien viser at disruptive teknologier normalt udvikles i følgende seks trin

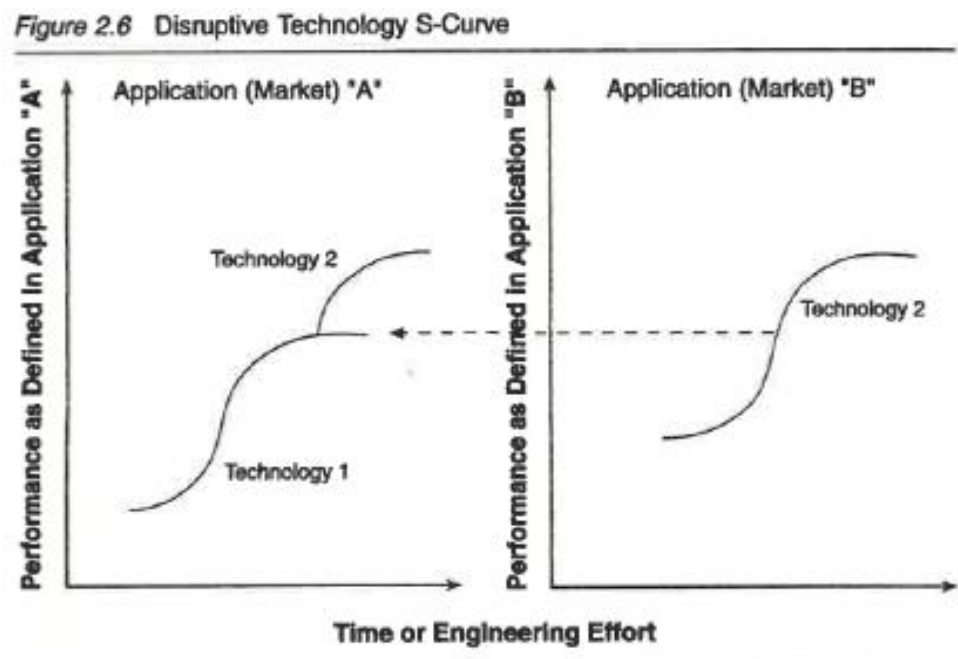
1. Disruptive teknologier udvikles først i etablerede organisationer
2. Marketing søger derefter respons hos nøglekunder
3. De etablerede virksomheder øger derefter fokus på at udvikle eksisterende teknologier
4. Nye virksomheder etableres og markedet for den disruptive teknologi findes via trial and error
5. De nytilkomne erobrer markante markedsandele fra de etablerede organisationer
6. De etablerede hopper endelig med på vognen for at forsvare deres markedsandele

Nedenstående model viser den traditionelle udviklingshistorie for et produkt, den såkaldte PLS kurve:



Christensen p. 40

Hvorimod vi her har en kurve, der kendetegner disruptive teknologier:



Christensen p. 41

Sammenligningen af de to typer kurver illustrerer, hvorfor det er så svært for de traditionelle eller allerede eksisterende organisationer at tage de nye teknologier til sig. Samtidig viser kurven for de nye teknologier, at disse er hurtigere til at genere gode indtægter, og derfor også hvor vigtigt det er at være first mover, når det handler om indførelse af nye teknologier.

"What goes up can't go down"

Der er åbenbart nogle psykologiske mekanismer, der får ledere i etablerede industrier til at søge stadig højere inden for værdinetværket, med højere priser og mere krævende kunder og det er udelukket at søge mod lavere end markeder med lavere priser og evt. også mindre krævende kunder.

Så undersøgelsen af disruption er også læring i, hvordan vi bliver bedre til at navigere inden for rammerne af de eksisterende værdinetværk.

Efter hånden som værdinetværket gradvist bevæger sig mere og mere High end, opstår der et vakuum, som kan udnyttes for dem, der tør og kan tænke utraditionelt (som det f.eks. gælder AirBNB, Southwest Airlines, Ryan Air, Uber).

De virksomheder der ikke snubler når de bliver mødt af disruptive teknologier anerkender følgende fem principper:

1. Ressourceafhængighed: kunderne kontrollerer mønstrene for ressourceallokering i veldrevne virksomheder
2. Små markeder dækker ikke veldrevne virksomheders vækstbehov
3. Den ultimative udnyttelse af disruptive teknologier er ukendt på forhånd, og viljen til at begå fejl er et nødvendigt onde, hvis man ønsker succes
4. Organisationen har evner der eksisterer uafhængig af de individer den består af som består i deres værdier og processer, og de selv samme definerer også begrænsninger, når den møder disruptive teknologier
5. De eksisterende teknologier svarer ikke til markedets krav. Det der gør disruptive teknologier mindre attraktive i etablerede markeder er præcis de egenskaber der gør dem attraktive på nye

Og de succesfulde ledere udnytter dem til deres egen fordel:

1. Igangsætter og kommercialiserer projekter med disruptive teknologier, vel at mærke som kunderettet udvikling
2. Disse projekter placeres i mindre enheder, der er små nok til at det lille potentiale er attraktivt for dem
3. De sørger for at fejle tidligt så det ikke er så omkostningstungt
4. De udnytter relevante ressourcer fra den eksisterende organisation for at målrette disruption
5. Når det kommer til kommercialiseringen finder eller udvikler de små markeder som værdsætter de ting den disruptive teknologi tilbyder, frem for at konkurrere med det etablerede marked

Med de sidste punkter er vi allerede så småt begyndt at se på, hvordan vi så disrupter et marked, dette vil vi se nærmere på i følgende afsnit.

7. Hvordan disrupter man et marked

En disruptionproces følger tre trin:

1. Konventioner

Handler om at definere de konventioner, der driver og ligger til grund for et givet marked/produkt. Dette er en alt andet end let øvelse, for det er tit svært at udpege grundlæggende antagelser, vaner osv.

2. Disruption

Handler om at udfordre konventionerne og at udvikle nye hypoteser for markedet/produktet, altså arbejdet med "hvad nu hvis...?"

3. Vision

Handler om at udvikle en helt ny vision, for hvor vores produkt/brand vil være et sted ude i fremtiden

Disruption skal have et udgangspunkt: Og herfra skal vi finde ud af, det, som alle de andre ikke ser.

F.eks. var der inden for højdespring i århundreder ingen der havde en idé om, at man kunne komme højere ved at vende ryggen til overliggeren – lige indtil Dick Fosbury som den første gjorde det i 1968, hvor han vandt guld ved OL i Mexico og dermed ændrede hele disciplinen generelt.

Disruption handler altså i vid udstrækning om at bryde konventioner.

En konvention er

”En accepteret vanemæssig måde at gøre tingene på, der minder om en regel”

Dvs. konventioner er noget vi stiltiende accepterer uden at tænke nærmere over det; skik og brug, vaner og sædvaner, som bliver indgroede med tiden og som vi ikke stiller spørgsmålstejn ved.

Der findes overordnet, i denne sammenhæng tre typer af konventioner:

Marketingskonventioner:

Handler om hvad organisationen tænker om sig selv, hvad den bidrager med til markedet, hvad dens mål er, hvad den tænker om konkurrenterne. Måden at tænke om disse ting på afspejler sig i markedsføringsplanen.

Kundekonventioner:

Dette er for det meste forudfattede meninger, som alle har. Forudfattede meninger om kundens behov, ønsker og forventninger til produkter, mht. kvalitet, pris osv. Om hvilke bagvedliggende behov der er for kundens køb som f.eks. prestige og anden signalværdi. Om hvilken type og hvor meget service kunden ønsker (Som eksempelvis Ryan Air, gjorde grundigt op med, da fagbevægelsen troede den kunne slå på den menige danskers moral og få dem ud af Kastrup, men kunderne gav udtryk for, at de dybest set godt forstod den faglige kamp, men når det kom til stykket, alligevel valgte den billigste rejse).

Reklamekonventioner:

Ideer om hvordan vi kan tillade os at udtrykke os: F.eks. problemløsnings-modellen for rengøringsmidler. Ofte er det imidlertid de reklamer, der bryder med de gængse og accepterede metoder, der slår igennem (f.eks. Polle fra Snave).

For at bryde ud af konventionerne er det nødvendigt, at vi aflærer det vi har lært og det vi ved.

Det handler derfor i høj grad om at konstruere spørgsmål, der udfordrer bestående konventioner inden for de tre områder.

Eksempler på spørgsmål vi bør stille os selv er:

Hvorfor?

Hvorfor gør vi sådan?

Hvorfor tror vi sådan?

Hvorfor er det her sandt?

Hvorfor er det her den eneste måde?

Hvorfor kan det ikke være anderledes?

Hvad nu hvis...?

Hvorfor er det her den mest ønskværdige metode?

Hvorfor skal vores produkter have dette design?

Hvorfor tror vi ikke kunden ønsker....?

Ved at stille disse, og en lang række andre udfordrende spørgsmål bliver konventionerne udfordret og kvantespring/disruptive spring opstår

Arbejdet med disse og tilsvarende spørgsmål bør lede frem til en *vision*, som er en kombination af

- En drøm om en fremtidig tilstand, hvor et eller andet er opnået
- Noget, der kan *inspirere* (andre) til handling og et billede af ideel adfærd og *aspirere*, dvs. være billedet af noget endnu ikke opnået
- Andet og mere end en målsætning
- Noget unikt

Kilder til overvejelse ifm. udvikling af en disruptiv vision kan være

- **Produktkategori** (at tilføje en specifik produktkategori et nyt image eller et nyt indhold, som tilfører det noget radikalt nyt og som rykker kundens opfattelse af produktet)
- **Brandmening** (at ville yde en speciel indsats for et specifikt segment)
- **Virksomhedens rolle** (hvor man gør virksomheden i sig selv til en spiller og det man leverer) f.eks. er McDonalds det næstbedst kendte brand på verdensplan efter kun 60 års eksistens)
- **Virksomhedens know how** (at udnytte sin viden på et specifikt område til at maksimere den værdi kunden oplever at hun får)
- **Brand ekspertise** (at signalere en kunnen eller viden, f.eks. services, der overgår konkurrenternes)
- **Produktprestand** (f.eks. at skabe et produkt der, markant, overgår konkurrenternes)

“Chance doesn’t occur by chance alone”

Louis Frevért

Arbejd med udgangspunkt i spørgsmålet ”Hvad nu, hvis?” Byd hver især ind med svar, og byg videre på de svar der kommer uanset, hvor langt I kommer ud af fantasiens vej.

Jeg var en gang på en inspirerende togtur med hvor vi blev inspireret til at tage udgangspunkt i en film, f.eks. Star Wars, og så spørge: ”hvad nu hvis vi skulle løse vores udfordring i Star Wars universet”?

Brug f.eks. denne eller en tilsvarende "skabelon" og kom op med ideer og byg videre på svarene igen; hvad ville løsningen/løsningerne være i dette univers? Hvordan får vi løsningerne til at blive mulige i vores egen verden, evt. med brug af ny teknologi.

Kig uden for de løsninger I selv umiddelbart kan komme på - det er der det disruptive og diskontinuerte ligger

Prøv f.eks. også at arbejde med udgangspunkt i: "Hvad nu hvis vi skulle adskille os fra de traditionelle områder differentiering bygger på i vores branche?" Eller "Hvad nu hvis vi vender logikken i markedet på hovedet?"

Som det vist er fremgået handler en disruptionproces mest af alt om at stille de rigtige, eller forkerte, om du vil, spørgsmål – og *aldrig tage de nærmest foreliggende svar for givet.*

I denne forbindelse er det vigtigt at arbejde med linear vs. nonlinear tænkning og ligeledes er det vigtigt at gøre brug af af empati og intuition i denne fase snarere end logiske og faktuelle evner og her kan direktører høje på D og udpræget nonintuitive have en udfordring og bør klappe i og lade andre komme til ellers kan de risikere at dræbe processen.

8. Afrunding

Jeg håber med denne artikel at have bidraget til en større forståelse for, hvad disruption er for en størrelse, og også at have peget på en række faldgruber som veletablerede organisationer risikerer at falde i når de holder for fast i gængse antagelser og konventioner.

Jeg håber også at have inspireret læseren til at udfordre sin egen organisation i retning af at undersøge muligheden for diskontinuerte udvikling.

Endelig håber jeg med de værktøjer jeg har inddraget i sidste del af artiklen at have givet inspiration til hvordan man selv kan bygge en Disruptionproces op.

9. Mere viden

Christensen, Clayton M. (2016, 1997): *The Innovators Dilemma – when new technologies cause great firms to fall.* Boston, Harvard Business Review Press

Dru, Jean-Marie (1996): *Disruption – overturning conventions and shaking up the marketplace.* New York, John Wiley & Sons Inc.

Malthe Munkø: *Disruption – det nye grundvilkår* (artikel i Dansk Erhvervs Perspektiv 2016 #9)

Wittorff, Jacob Ø.: *Disruption – begrebet, der stikker dybere end du tror* (Computerworld februar 2016)

10. Artiklens forfatter

Se håndbogens forord