



Interview med **Malou Aamund**, , Country Director, Google Danmark, i anledning af KPMG's rapport CEO Outlook 2018. Hent den fulde rapport på CEOoutlook.dk.

Hvad bliver afgørende for Googles succes de kommende år?

Det vi taler mest om internt, det er, hvordan vi undgår, at der kommer denne her magelighed, som der kommer i etablerede selskaber. At man bliver ved med at have det her drive med, at man hele tiden kan kigge anderledes, kreativt og innovativt på tingene og udfordre sig selv.

Kan en aktør som Google blive for stor?

Jeg tror, alle virksomheder kan blive for store. Det er der ingen tvivl om. Selvfølgelig er der noget regulering omkring det, men det handler jo også meget om din interne dynamik, og hvor stor du kan blive. Jeg tror, der er en udfordring i øjeblikket i forhold til teknologi og meget af det, som vi lever af, hvor meget jo er baseret på kunstig intelligens og machine learning. Man ser det samme inden for sundhedsforskning og farmasektoren, at jamen jo mere data du har, jo bedre bliver du faktisk til at komme med løsninger på alverdens sygdomme. Det samme med teknologi. Jo mere data du har, jo bedre bliver du også til at komme med de fremadrettede løsninger, der kan hjælpe med klima, trafik – mange af de store samfundsmæssige problemstillinger. Så det handler om at finde den rigtige balance mellem, at du skal være stor nok til, at du kan have kritisk masse til at kunne løse udfordringer. Men alle selskaber kan jo blive for store.

Hvordan sørger Google for ikke at indsamle for meget data om kunderne?

Det er jo noget, vi tager utroligt seriøst. For det er klart, at Google Maps ikke fungerer særlig godt, hvis man ikke kan se, hvor du befinder dig henne. Så får du ikke de rigtige anvisninger, og sådan er rigtig mange af vores serviceydelser baseret på, at man har de rigtige dataindsigter. Samtidig kan vi jo også se, at når vi spørger vores brugere, hvad der er vigtigt for dem omkring dataetik, så er det, at de gerne vil have tingene personaliserede. De har ikke så meget imod at oplyse deres data, men det er vigtigt for dem at have det her overblik, transparens og muligheden for selv at kunne vælge til og fra.

Hvad bliver afgørende for virksomheders succes de næste 5-7 år?

Man taler meget om digital transformation, men den største transformation skal ske på kultursiden. Det er en ny ledelsesstil, der skal til for at kunne navigere i den her verden, og for mange af dem, som har været utroligt erfarne med at drive store industriselskaber gennem de sidste 10-20 år, der er det nogle andre ledelsesmekanismer, de skal bruge, hvor de ligesom skal kunne 'unlearn' noget af deres gamle adfærd og kunne lære på en ny måde. Det er svært, når du har haft en 'proven formula' for, hvordan du er lykkedes tidligere at skulle gå ind og omfavne en hel ny innovativ kultur for at kunne skabe nogle af de helt nye teknologiske frembrud.

Hvordan kommer kunstig intelligens til at påvirke måden, vi arbejder på?

Vi er rigtig godt rustet i Danmark i forhold til mange andre lande. Vores tal viser, at vi faktisk har mulighed for at skabe netto flere jobs end dem, vi taber til automatisering. Men det helt nødvendige er, at vi laver en kæmpe opkvalificering af arbejdskraft. Så alle skal jo på skolebænken igen, og det er høj til lav, det er lige fra bestyrelseslokaler til direktion, ned til menige medarbejdere i både de store og små virksomheder. Der skal nogle helt nye kompetencer til.

Men i Danmark har vi vist os at være ret god til at være omstillingsparate, når vi har stået overfor store ændringer før. Så jeg er optimist på det område og tror, at vi virkelig kan komme ind og skabe en vinderposition her også.

Hvilke kompetencer bliver vigtige på fremtidens arbejdsmarked?

Maskiner og teknologi er ved at overtage en masse af de rutinemæssige, automatiserede opgaver, og efterhånden også mange analyser og indsigt i data – noget som mennesker ellers har gjort før. Men alt, hvad der har med kreativitet, innovation, kritisk tænkning, problemløsning, samarbejde på tværs, det er jo faktisk noget af det, som vi altid har været stærke til i Danmark. Men vi har måske nedprioriteret det lidt, fordi vi har tænkt, jamen det er jo sådan noget, vi godt kan, og vi skulle mere have nogle af de traditionelle dyder på plads også.

Hvordan bidrager Google til at transformere danske virksomheder?

Det vi er mest optagede af nu, det er i virkeligheden hele det løft, der skal ske på de digitale kompetencer i Danmark, hvor vi har noget vej for at kunne være førende i Europa og for at kunne lykkes med også at få skabt en god dansk e-handel, som kan tage kampen op mod de internationale giganter. Vi har også enormt stort fokus på læringsdelen. At hjælpe små virksomheder, store virksomheder, ledige, studerende med at få de rigtige værktøjer, så de også kan lykkes i den digitale økonomi.

Ifølge CEO Outlook 2018 kæmper mange CEO'er med kundeoplevelsen. Hvad kendetegner den gode personlige kundeoplevelse?

Teknologien spiller en nøglerolle, for der har du alle data, der gør, at du kan skrue det helt ned på en enkelt forbruger og sige, "hvad har du brug for som enkeltperson lige her og nu?". Det, som mange glemmer lidt – for eksempel indenfor hele detailbranchen – det er, at online kan du have en sindssyg effektiv og personlig oplevelse, men så kan du stadig komme ned og få det, du kalder en oplevelsesøkonomi nede i butikken, så du faktisk bevarer begge universer.

Men du skal være sindssyg bevidst omkring, hvor kunden er på de enkelte stadier i hele forbrugerrejsen, og hvad du giver kunden på de enkelte stadier. Om det er effektivitet, om du tager noget friktion ud af deres kunderejse, eller om det er en personlig oplevelse, som giver dem en eller anden interessant vinkel på det, de lige har købt eller er i gang med at købe. Det er den der bevidsthed, der skal til på hele deres kunderejse, hvor jeg synes, man er meget langt fra nu – altså der er jo enorme muligheder i dag, men de bliver bare ikke udnyttet alle steder.