



Datum: 07.11.2017

JULIE FITZGERALD

THE PERIL OF OVERLOOKING DISRUPTIVE OPPORTUNITIES

In his book “The Innovator’s Dilemma”, professor Clayton Christensen, of Harvard Business School, describes how a company’s success can sometimes cause it to fail – when you do what you do well, you might overlook the opportunities of changing markets and technologies to create new services.

The Innovator’s Dilemma is a warning to many businesses to keep ahead of disruptive forces. The opportunities to adapt our profession are crystalising around three areas: digital impacts, service delivery, and diversity.

In my role I can see first hand that the impacts of disruption on our industry are not isolated, they are linked, and accelerated by our clients’ experiences.

Take for example, 3D printing. It has radically changed the notion of where and how manufacturing is done. This in turn is set to disrupt traditional supply chains and the associated jobs. Manufacturing is not alone. 3D printing demonstrates the knock-on effects contributing to our profession’s evolution that began shifting several years ago. For our profession, digitalisation will mean that many future jobs, including some bookkeeping and accountancy roles, will cease to exist; those that remain will need to evolve with new skills and tools.

People and knowledge. While I can see how technology is reinventing industries and challenging business models, we’re still a people and knowledge industry – technology is the tool we use to deliver our services. While emerging technologies means continuous innovation, the domino effect on trust and talent is clear. When considering what or how the profession adapts, technology is raising expectations of organisations’ transparency at a time when trust in governments, business, regulators and key institutions is at an all-time low. Our profession is not immune. Significant public scrutiny from all of our stakeholders is not only to be expected, it must be responded to. In the post-financial crisis

era, the challenge and opportunity, is to define our profession not just in terms of what we do, but how we do it.

Digital disruption has positively challenged perceptions of our profession polarised between big and small. Technology has pushed these traditional boundaries aside, democratising how small and large companies work together. Services

were once solely reliant on in-house teams and large infrastructure. Now acquisitions and partnering have taken on a new role – additive to in-house knowledge – to fuel new business models and develop ecosystems of specialist partners to provide combined data and technical capabilities.

New digital work environment. The combination of digitalisation with service delivery has also accelerated change, bringing on board new skills, services and ways of working. It’s enabling new customer experiences through more data visualisation, speeding up how insights are delivered and using smart algorithms to analyse data real-time.

Cloud-based computing means SME clients are receiving tax administration or accounting services on demand from new start-ups or tech spins-offs, alongside PwC and its competitors. Digital designed and delivered services, like *Nifty R & D*, PwC’s online-only tax refund service, reduces processing time from around six weeks to one day. It’s a world away from the in-house infrastructures many are used to, but has already had positive impacts. Diversity in terms of people, experiences, locations and delivery is becoming a competitive factor.

Radical shift. In skills, the range of experiences our industry recruits from has radically shifted from even a decade ago. It’s a prime example of the outside-in view we must take of our organisations in order to adapt and innovate. Without our industry’s active involvement in the education system – whether its experience, careers, insights or support – and continuing the adaptations to recruitment, our industry will not get the future skills it needs.

Change in our industry always comes in waves. Our ability to ride those waves offers significant opportunities for our profession, and its reputation and place in society. At the heart of *The Innovator’s Dilemma* is to challenge people’s ability to look for new opportunities. It’s a good reminder that what is required more than ever is the human insight and judgement our profession has built its reputation on. ■



Datum: 07.11.2017



JULIE FITZGERALD,
PARTNER, MEMBER OF THE
MANAGEMENT BOARD,
LEADER DIGITAL SERVICES,
PWC SWITZERLAND,
MEMBER OF THE LEADER-
SHIP TEAM, PWC GLOBAL,
ZÜRICH/ZUG

JULIE FITZGERALD

DISRUPTIVE CHANCEN ZU ÜBERSEHEN IST EIN RISIKO

Das Buch «The Innovator's Dilemma» von Harvard-Professor Clayton Christensen zeigt auf, wie florierende Unternehmen scheitern, wenn sie ob des Erfolgs die Chancen übersehen, die der Wandel bietet.

«The Innovator's Dilemma» ist eine Aufforderung an Unternehmen, mit disruptiven Kräften Schritt zu halten. Chancen für die Anpassung unseres Berufsstands an neue Entwicklungen bestehen in drei Bereichen: Auswirkungen der Digitalisierung, Erbringung von Dienstleistungen und Diversität.

Die Auswirkungen der Disruption auf unsere Branche sind indessen nicht isoliert zu betrachten: Vielmehr besteht eine Wechselbeziehung, und sie beschleunigt sich durch die Erfahrungen unserer Kunden.

So hat etwa der 3-D-Druck unsere Vorstellung von der Produktion radikal verändert. Das wiederum wird die traditionellen Lieferketten samt ihren Arbeitsplätzen verändern. Der 3-D-Druck zeigt zudem, wie disruptive Technologien sich auf die Entwicklung unseres Berufs auswirken. Die Digitalisierung bedeutet, dass viele Arbeitsplätze, auch in der Buchhaltung und Wirtschaftsprüfung, verschwinden. Jene, die bleiben, müssen sich weiterentwickeln.

Menschen und Wissen. Technologien erfinden Branchen neu und stellen Geschäftsmodelle infrage. In unserer «People Industry» ist Technologie das Instrument, mit dem wir unsere Dienstleistungen erbringen. Neue Technologien verlangen permanente Innovation – mit Folgen für Vertrauen und beruflichen Nachwuchs. Bei der Überlegung, wie wir uns an die Technologie anpassen, werden Erwartungen an die Transparenz von Organisationen geweckt – und dies zu

einer Zeit, in der das Vertrauen sowohl in öffentliche Institutionen als auch in Privatunternehmen so gering ist wie nie zuvor. Dagegen sind auch wir nicht immun. Wir müssen uns nicht nur auf strenge Kontrollen einstellen, sondern darauf auch reagieren. Die Zeit nach der Finanzkrise hat uns die

Chance beschert, unseren Beruf nicht nur danach zu definieren, was wir tun, sondern auch: wie wir etwas tun.

Die digitale Disruption hat nicht nur die Wahrnehmung unseres Berufs infrage gestellt, sondern auch die Unterscheidung zwischen Grosskonzern und KMU. Die Technologie hat die Art und Weise demokratisiert, wie Gross- und Kleinunternehmen zusammenarbeiten. Heute haben Akquisitionen und Partnerschaften eine neue Funktion erhalten, die darin besteht, neue Geschäftsmodelle hervorzubringen und Ökosysteme von spezialisierten Partnern zur Bereitstellung kombinierter Daten und technischer Ressourcen zu schaffen.

Neues digitales Arbeitsumfeld. Auch die Kombination von Digitalisierung und Dienstleistungserbringung hat die Transformation beschleunigt und neue Kompetenzen, Services und Arbeitsmethoden hervorgebracht. Das ermöglicht neue Kundenerlebnisse durch mehr Datenvisualisierung, die schnellere Verfügbarkeit von Informationen und den Einsatz intelligenter Algorithmen für Analysen in Echtzeit.

Cloud Computing bedeutet, dass KMU-Kunden ihre Steuerunterlagen «auf Tastendruck» nicht nur von PwC oder ihren Wettbewerbern, sondern auch von Start-ups oder Spin-offs von Technologieunternehmen erhalten. Digitale Dienstleistungen wie Nifty R&D, der Online-Steuerrückerstattungsservice von PwC, reduzieren die Bearbeitungszeit von



Datum: 07.11.2017

sechs Wochen auf einen Tag: ein himmelweiter Unterschied zu den Inhouse-Infrastrukturen, an die sich viele gewöhnt haben. Auch Diversität wird zu einem Wettbewerbsfaktor.

Radikale Veränderung. Die Erfahrungen und Talente, die von unserer Branche heute gesucht werden, haben sich in einem Jahrzehnt radikal verändert. Dies ist ein Musterbeispiel dafür, wie wir unsere Organisationen von aussen betrachten müssen, um uns zu transformieren. Ohne die Mitwirkung unserer Branche im Bildungssystem und die permanente Anpassung unserer Rekrutierungsprozesse erhalten wir nicht das Know-how, das wir in Zukunft benötigen.

Veränderungen in unserer Branche laufen stets wellenförmig ab. Unsere Fähigkeit, auf diesen Wellen zu reiten, eröffnet grosse Chancen für unseren Beruf, sein Ansehen und seinen Platz in der Gesellschaft. Im Mittelpunkt von «The Innovator's Dilemma» steht die Frage, ob Menschen Ausschau nach neuen Chancen halten können. Das Buch ist daher als Mahnung zu verstehen: Erkenntnisse und Urteilsvermögen von Menschen – die Fundamente des Ansehens unseres Metiers – sind heute wichtiger denn je. ■

Übersetzung aus dem Englischen.



JULIE FITZGERALD,
PARTNER, GESCHÄFTS-
LEITUNGSMITGLIED,
LEITERIN DIGITAL SERVICES,
PWC SCHWEIZ, MITGLIED
DES FÜHRUNGSTEAMS,
PWC GLOBAL, ZÜRICH/ZUG