FRA DATA TIL FORRETNING

EN RAPPORT MED TRENDS OG DIGITALE FORRETNINGSMULIGHEDER FOR B2B VIRKSOMHEDER

Følgende har bidraget til rapportens tilblivelse:

Forfattere og projektpartnere:
Syddansk Universitet:
Mette Præst Knudsen, Professor og Centerleder.
Institut for Marketing & Management
Peter Nørgaard Petersen, Ekstern lektor, Institut for Marketing & Management

Lifestyle & Design Cluster:
Heidi Svane Pedersen, Head of Digital
Nathalie Mühlendorph, Projektmedarbejder
Maria Rye, Kommunikationsansvarlig
Christian Chapelle, Head of Incubation

Aarhus Universitet:
René Chester Goduscheit, MSc, PhD, Professor.
Department of Business Development and Technology (BTECH/AU Herning)

Cases:
Malene Lauridsen, Salgsdirektør hos Kvist Industries
Sanne Nørgaard, Managing Director hos by Green Cotton A/S
Peter Kristofferesen, CDO hos Danhydra
Rasmus Byriel, CEO hos Furnipart
Ole Dam Mikkelsen, Adm. Direktør hos LABELCO A/S
Mette Mørup, Head of Sustainability hos Comfy Socks
René Sonny Hansen, Regional Sales & Commercial Manager hos Cycle Service Nordic

Yderligere projektpartnere:
Delendorff Advisory:
Jacob Høj Jørgensen, Chefkonsulent, Ph.D
Lea Mejlholm, Seniorkonsulent

FORCE Technology:
Henrik Blach, Innovationsrådgiver

Foto:
Kvist Industries, Cotton Group, Danhydra, Furnipart, Comfy socks, LABELCO, Cycle Service Nordic derudover billeder fra Unsplash.com.

Tilblivelsen af denne rapport er sat i værk af Lifestyle & Design Cluster i regi af DigiB2B. Projekt finansieret af Industriens Fond.

INDHOLD

Forord 4

Digib2b projektet 5

Når digitalisering giver forretningen værdi 7

Case: Kvist Industries 10

Case: Green Cotton Group 12

Case: Danhydra 15

Hvordan tester du din virksomhed og kommer videre? 18

Studerende som katalysator for digitalisering 21

Case: Quorning Boats 24

Digitalisering er midlet og forretningsudvikling er målet 26

Hvordan kommer virksomheden videre? 33

Hvem kan hjælpe virksomheden? 40

FORORD

Mere end 400 virksomheder har deltaget i forløb som f.eks. Digital Vækstkultur, Digital Ledelseskultur og nu DigiB2B, hvor virksomhederne har fået faglig sparring undervejs i deres digitale udvikling. Projektpartnerne kan på tværs af forløbene konstatere at alle deltagende virksomheder står over for et større kulturskifte. Det er ikke længere nok med en IT-afdeling og fokus fra IT-medarbejderne, It og digitalisering skal være en levende del af hele virksomheden og indarbejdes strategisk i forretningstilgang.
Digib2b har udviklet et værktøj, der tager temperaturen og viser den enkelte virksomheds indsats i forhold til lignende virksomheder. Værktøjet gør det mere overskueligt for virksomheder at identificere og italesætte, hvilke elementer, der kan fokuseres på når der udvikles en digital forretningsmodel for B2B virksomheder. Værktøjet viser fem dimensioner, som alle kan være rigtige at tage - vigtigst af alt, så gælder det om, at virksomheden efter hver indsats evaluerer og orienterer sig i forhold til den digitale udvikling, som er i konstant og hurtig bevægelse. På denne måde kan værktøjet både understøtte dialogen og vise fremdrift i forhold til tidligere indsatser.

Afsættet for at lykkes med digital transformation er, at ledelsen tager styringen og sætter forretningsvisionen og ambitionen højt nok til, at digitalisering kan være dét redskab, som kan bane vejen dertil, og at ledelsen involverer sig aktivt i processen. Ledelsen skal derfor også tilegne sig kompetencer, som vil give dem forestillingskraften til at udforme de visioner. Hertil kan man med fordel samarbejde med bestyrelsen, advisory board eller et kundepanel samtidig med at man nedsætter en task force af nøglemedarbejdere på tværs af organisationen med kompetencer og drivkraft. Disse interessentgrupper kan på strategisk, operationel og taktisk vis være med til at udforme den prioriteringsliste og de digitale tiltag, som kan understøtte, at virksomheden når sin vision gennem aktive digitaliseringsindsatser.

Hvordan kommer man for alvor i gang, eller hvordan kommer man videre med digital forretningsudvikling som B2B virksomhed? Vi er yderst begejstret for det benchmarkværktøj, der er udviklet i DigiB2B-projektet, da det giver en kombination af et nutidigt indblik i virksomhedens digitale situation. På samme tid kan det også være med til at analysere de valg, virksomheden har taget og tydeliggøre hvordan disse valg påvirker ens forretningsmodel samt belyse de indsatser, der skal styrkes, for at kunne følge med markedet og konkurrenterne. For at illustrere dette har vi illustreret rapporten righoldigt med eksempler fra danske virksomheder og deres erfaringer med digitalisering.

Vi håber, du vil læse rapporten og blive inspireret til, hvilke trends der kan skabe nye forretningsmuligheder for din virksomhed, og samtidig blive klogere på hvad andre virksomheder har gjort for at digitalisere deres forretning.

Rigtig god læselyst og har du spørgsmål og refleksioner så hører vi dem gerne!

Heidi Svane Pedersen, Head of Digital
Lifestyle & Design Cluster

Mette Præst Knudsen, Professor og leder af DigiB2B
Syddansk Universitet

2

DIGIB2B PROJEKTET

Digitalisering er blevet det nye afsæt for at udvikle danske og internationale virksomheder, men det er samtidig også en af de væsentligste udfordringer. De nye teknologier, cloud-løsninger, højhastighedsinternet er alle væsentlige kræfter til at skabe digital eller datadrevet innovation. OECD (2015)[1] definerer dette som *"skabelsen af nye eller implementering af betydelige ændringer i eksisterende, produkter, processer, organisatoriske metoder og markeder via anvendelse af (big) data"*. På denne måde har data fået en betydelig og central rolle i virksomhedernes fremtidige konkurrenceevne.

De digitale muligheder er nødt til at blive sat i sammenhæng med dygtige medarbejdere og ledere, for at kunne afdække teknologiens transformative styrke. Digitalisering indebærer derfor langt mere end blot teknologi. Digital transformation kan defineres som den transformation, der omfatter de forandringer digitale teknologier kan medføre i en virksomheds forretningsmodel, produkter eller organisatoriske strukturer[2]. Digitalisering er derfor et middel til at forandre og forhåbentligt forbedre forretningsmodellen og dermed skabe højere omsætning og værdiskabende muligheder.
Det er altså et grundlæggende afsæt at digitalisering er baseret på nye teknologiske muligheder, som kræver innovation og er en konstant proces med løbende justeringer i organisationen.

Væsentlige spørgsmål er:

- Hvilke teknologier har virksomheden, der kan understøtte nye tiltag?
- Hvilke teknologier er i markedet og kan styrke virksomhedens digitaliseringsproces?
- Hvordan strukturerer og analyserer vi disse data?
- Hvordan finder virksomheden de rigtige data – blandt alle data – som kan indgå i data-drevet innovation?
- Hvordan indgår disse i den innovative løsning – skal det være et nyt værditilbud til kunden? Ny adgang til datadeling med leverandør eller noget helt tredje?
- Hvordan sikrer virksomheden værdiskabelsen – altså at forandringen er en forbedring, der understøtter forretningen?

Disse spørgsmål viser, at digitalisering er en omsiggribende og løbende proces, og derfor har virksomheden behov for at gøre status, vurdere den nuværende digitaliseringstilstand og planlægge fremtidige tiltag. Til dette formål kan virksomheden med fordel anvende og genanvende det samme værktøj for at have sammenlignelige resultater over tid, og for at kunne skabe en dialog blandt interessenter i forskellige dele af virksomheden.

1 https://www.oecd.org/sti/data-driven-innovation-9789264229358-en.htm

2 Hess T, Matt C, Benlian A, Wiesböck F (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2):123–139.

Et benchmarkværktøj er et værktøj, der tillader virksomheden at sammenligne sig med andre virksomheder på en række dimensioner. Alle andre virksomheder af en given størrelse eller fra en given branche udgør derfor et referencepunkt og et sammenligningsgrundlag; gør virksomheden det bedre eller dårligere end resten af branchensammenlignelige virksomheder? Dette kan være virksomheder fra samme branche, af samme størrelse, eller med samme syn på IT-sikkerhed. Med en sådan måling, kan virksomheden vurdere hvad kan eller bør vi gøre bedre, hvor skal vi sætte ind? Systematisk anvendelse af et benchmarktværktøj med fokus på digitalisering kan derfor understøtte virksomhedens indsatser mod at blive en digital forretning. Dette er afsættet for DigiB2B projektet.

DigiB2B projektet søger at understøtte en øget anvendelse af digitale forretningsmodeller blandt danske B2B virksomheder inden for fremstillingsindustrien. Det sker ved at skabe et benchmarkværktøj, som strategisk kan understøtte transitionen mod en øget digitalisering. Projektet har til formål at skabe en bevidsthed om hvordan, der kan "sættes strøm" til forretningsmodellen med udgangspunkt i virksomhedens nuværende kompetencer og IT-ressourcer, således at virksomheden får et afsæt for at realisere potentialet i en øget digitalisering.

Målgruppen for projektet er små og mellemstore produktionsvirksomheder, der opererer på B2B markedet. Projektet vil, i forhold til digitalisering af forretningsmodeller, favne bredt, idet der vil være fokus på både virksomheder, der har påbegyndt bevægelsen mod en digital forretningsmodel, virksomheder der overvejer at starte en digitaliseringsproces og virksomheder, der har et ikke-erkendt men latent potentiale.

Det forventes, at projektet vil være med til at løfte vidensniveauet blandt de deltagende virksomheder i forhold til potentialet i at digitalisere forretningsmodellen. Helt konkret forventer projektet, at 80% af de deltagende case- og testvirksomheder gennemfører en grad af digitalisering af deres forretningsmodel inden for én eller flere af forretningsmodellens dimensioner. I forhold til det generiske værktøj skal 100 virksomheder inden for målgruppen anvende online-værktøjet i løbet af projektets levetid.

Virksomhederne fik:

- Adgang til et nyudviklet digitaliseringsværktøj
- En digital statusrapport for virksomheden, der kan bruges som afsæt for til at formulere en udviklingsplandigitaliseringsstrategi og handlingsplan
- Ny faglig viden og kompetencer om digitalisering og e-handel
- Målrettet sparringsforløb med digitale eksperter
- Mulighed for konkret projektudvikling sammen med studerende
- Et boost til virksomhedens digitale inspiration gennem nationale masterclassesworkshops

DigiB2b er finansieret af Industrien Fond, og drives af Center for Integrerende Innovationsledelse ved Syddansk Universitet, Center for Business Development ved Aarhus Universitet, Delendorff Advisory, GTS-instituttet Force Technology, tænketanken DEA og innovationsnetværket Lifestyle & Design Cluster.

3

NÅR DIGITALISERING GIVER FORRETNINGEN VÆRDI

Ifølge professor, René Chester Goduscheit, så opnår digitalisering og data først værdi i samspillet med forretningen. Noget der stiller krav til hele virksomheden og i særdeleshed ledelsesgangen. Med de digitale forretningsmodeller er et must for at være konkurrencedygtig og opnå bedre top-og bundlinje på sigt.

DIGITALE FORRETNINGSMODELLER

Professor, René Chester Godusheit, fra BTECH ved Aarhus Universitet, er en af de forskere, der er med i DigiB2B-projektet og har set nærmere på, hvordan man kan øge anvendelsen af digitale forretningsmodeller blandt danske B2B-virksomheder inden for fremstillingsindustrien.

Digitalisering er ikke så svært som mange små og mellemstore virksomheder forestiller sig. Det er faktisk ofte et spørgsmål om at få mere ud af det, der allerede er på hylden i forhold til de data, man har fra ERP og CRM og andre systemer, lyder det fra René Chester Goduscheit, der har været med til at screene de forskellige virksomheder i forbindelse med digib2b projektet. I følge ham er der mange fordele ved, at man som b2b virksomhed i stigende kigger ind i digitale forretningsmodeller:

> *Det er et konkurrenceparameter. Det er en måde at skabe mere loyale kunder på og mere langvarige kundeforhold, men dybest set også et spørgsmål om at skabe en bedre top-og bundlinje på sigt, understreger han og peger på, at der blandt danske SMVere er plads til forbedring.*

LEDELSESGANGEN SKAL DIGITALISERES

For at virksomheden kan forbedre sin digitale modenhed er det dog nødvendigt, at ønsket om udvikling giver genklang på ledelsesgangen:

> *Digitalisering er ikke som sådan interessant, men forretning plus digitalisering er interessant. Hele ledelsesgangen og hele virksomheden skal være med, før det kan give mening,* understreger René Chester Goduscheit og fortsætter:
> *Ideen er at teknologi er en vigtig driver, men det er forretningsmodellen, der er det vigtigste til rent faktisk at drive den her dagsorden.*

Noget der kan være lettere sagt end gjort - især for virksomheder, der har eksisteret i mange årtier. Her kan ledelsen ifølge René Chester Goduscheit nemlig have sværere ved at omstille sig til en digital dagsorden:

> *Nogle gange er der en tendens til at foruddiskontere de ting, man har gjort i rigtig mange år og regne med at de ting og den løsning, der har virket i x antal år også virker fremadrettet. Det er noget, vi prøver at ruske lidt op i gennem Digi B2B-projektet,* siger han og peger på, at det er en kendt problematik på tværs af virksomhedsstørrelser:

Selv de store virksomheder kan stå på en brændende platform. De har en tendens til at tro, at fordi ting er virkelige i øjeblikket, så skal de nok også virke fremover. En tendens, som jeg også tror, at SMVere har en lille flig af en gang imellem. Her prøver vi at justere nogle ting hen over tid, og det er teknologi blandt andet en god enabler til.

EN GOD START PÅ DEN DIGITALE REJSE

Når direktionsgangen og resten af virksomheden har indstillet sig på digital udvikling, er det ifølge René Chester Goduscheit dog langt fra ligegyldigt, hvordan man påbegynder sin digitale forretningsudvikling. Det har han erfaret i sit arbejde med adskillige SMVer:

Mange spørger, hvordan starter vi den her rejse? Skal vi blæse fuldstændig ud over det her, eller hvad skal vi gøre? Så siger jeg nej, start nu med de forhåndenværende søms principper og sig, jamen der er egentligt rigtigt meget, som vi kan bygge videre på i øjeblikket, understreger han.

Her er data en vigtig bestanddel i digitaliseringsprocessen, men i kontrolleret form og med den rette indsigt til at håndtere mængden:

Man vil gerne have digitalisering og data i en kontrolleret form og i en kontrolleret mængde, som stille og roligt fylder glasset op. Der sker dog typisk det, at man, hvis man åbner fuldstændigt op for den store datamængde, bliver blæst ind, som hvis man drak af en brandslange. Og det er noget af det, som vi i DigiB2B-projektet fokuserer på at undgå ved at få delt dataene op i bidder.

DATA I SIG SELV ER IKKE GULD

I nutidens digitale samfund anses data af mange for at være det nye guld. Ifølge René Chester Goduscheit er det dog en sandhed med modifikationer:

Jeg mener for det første ikke, at data som sådan er guld. Det er nogle af de indsigter eller evner, man har til at bruge data, der rent faktisk kan blive til guld. Olie-metaforen er bedre. Olie er noget, der ikke er noget værd i sig selv, men det interessante kommer, når det begynder at blive raffineret og behandlet og i det hele taget begynder at processe på den rigtige måde, understreger han og fortsætter:

Det vil sige, at ved data taler vi om råmateriale for information og råmateriale for viden. På samme måde som at opfindelser og patenter ikke må forveksles med innovation, så må data og information heller ikke forveksles med viden. Det er først, når det begynder at blive implementeret og nyttiggjort, at det begynder at blive noget, lyder det fra René Chester Goduscheit.

DATAENES TRETRINSRAKET MOD VIDEN

René Chester Goduscheit peger på, at der tale om tre niveauer, når det kommer til data og digitalisering, som tydeliggør, hvornår data bliver interessant og fører til vigtig viden for virksomheden:

Data er bare 0'ere og 1'ere. Der taler vi i en form for repræsentation af fakta om virkeligheden. Det er noget med at kigge på det givne, og det fortæller noget om, at det sådan set er nogle meget simple repræsentationer af den virkelighed, som vi gerne vil beskrive. Det bliver først mere interessant, når vi begynder at tale om information- altså begynder at snakke om data, der er kategoriseret og kvantificeret og dermed giver mening, relevans og formål. Det er næste step, hvor vi begynder at processe data på en fornuftig måde. Og så er det tredje step, som hverken må forveksles med data eller information, det er nemlig viden. Det er implikationen bag, hvad det er, vi skal bruge de data og information til. Og der skal gerne være en eller form for sammenhæng, så der er en opbygning fra niveau 1 til niveau 2 og så over til tredje niveau, som gør, at vi begynder at ændre på nogle ting, understreger han.

På niveau tre er der altså tale om at dataene gennem den rette proces har udviklet sig til vigtig viden, som i samspil med forretningsmodellen fører til øget digital modenhed og datadrevet innovation. *Ved datadrevet innovation taler vi skabelse af nye implementeringer eller betydelige ændringer i eksisterende produktprocesser og metodisk metoder og markeder via. anvendelse af data. Det er den virkelighed, vi har prøvet at arbejde os ind i*, siger han og henviser til projektet:

Mange af de virksomheder, som har været med i projektet, har haft alle mulige forskellige takes på digitalisering og data i forhold til forretningen. Men det har alt sammen været noget som egentligt har passet ind uanset, hvad det er, man har arbejdet med. Det er bare refleksionen af, at der er sket rigtig meget hen over årene. Dvs. at når vi siger at der er grund til at interessere sig for store datamændger, så er der er absolut grund til det, for der er tale om en eksponentiel udvikling. Margrethe Vestager har udtalt, at der i fremtiden er to slags virksomheder: De virksomheder, som allerede er digitaliserede, og de virksomheder, som er på vej til at blive digitaliserede. For der vil ikke være plads til virksomheder, der ikke er digitale. Og det er jeg helt enig i.

KVIST INDUSTRIES

DIGITALISERING STARTER MED KUNDEN OG GÅR PÅ TVÆRS AF ORGANISATIONEN DET HAR SKABT "KVIST CREATION TOOL"

Kvist Industries har mere end 50 års erfaring med træbearbejdelse og møbelproduktion og har løbende fulgt med i den teknologiske udvikling i selve produktionen. KVIST har dog stadig lang vej før de kan kalde sig en digitaliseret virksomhed, hvilket gjorde, hvilket ledelsen i 2018 besluttede sig for at gøre noget ved. KVIST besluttede at mange af de manuelle processer skulle digitaliseres for at fortsætte væksten, men ligeså vigtigt at fortsat kunne være kundernes fortrukne partner.

Med ledelsen for bordenden startede en faseopdelt implementering af Kvist Creation Tool, som både skaber værdi for kunden og Kvist Industries.

Kvist Industries har siden 1967 spillet en væsentlig rolle i udvikling og produktion af designmøbler. Kvist Industries producerer primært designmøbler i træ, men er også begyndt at udvikle kompetencer inden for polstring, stål og plastik. Derfor kan virksomheden tilbyde hele pakken til kunderne, der bl.a. tæller Hay, Fredericia Furniture, Muuto mfl.

Kvist Industries laver livsstilsprodukter med hovedfokus på det danske marked, men de seneste år er virksomheden også begyndt at udvikle kompetencer og eksport til internationale markeder som Kina og USA. Kvist Industries har tre fabrikker, hvoraf de to er i Årre, Danmark. Derudover kommer virksomhedens baltiske fabrik, som er placeret udenfor Riga.

Kvist Industries producerer "B2B" eller med andre ord dét som de forskellige brands efterspørger. Det betyder, at Kvist Industries ikke har direkte kontakt til forbrugeren og dermed ikke har det samme behov for at markedsføre sig til "end-user".

KVIST CREATION TOOL ER OVERSIGTSVENLIG

Forretningskonceptet bygger på en one-stop shop, hvor kunden kommer med design idéen men ikke behøver at fokusere på selve produktionen, udviklingen af produkterne eller logistik, pakning o.lign. Det skal være let for kunden at komme fra idé til færdigt produkt. Kvist Creation Tool samler materialer, kompetencer og service et sted og skal netop bidrage til at lette kompleksiteten i et udviklingsprojekt. Malene Lauridsen, Salgsdirektør hos Kvist fortæller om satsningen:

> *Grundlæggende handler det om at synliggøre, hvilke løsninger kunderne kan få samtidigt med at gøre det meget let for sælgerne at inddrage kunderne i udviklingsprocessen. Dette bidrager til et øget salg og forbedre time to market!*

Når Kvist Industries før i tiden startede udviklingsprocessen med nye produkter, var det hver gang fra bunden, og det kunne være en tung proces når man, som Kvist Industries, har produktion i to forskellige lande og derfor skal forholde sig til to forskellige kulturer. Informationsdeling har derfor altid været centralt i virksomheden, og det arbejde automatiserer Kvist Creation Tool. Via Kvist Creation Tool kommer kunden desuden automatisk til at forholde sig til alle relevante faser og i sidste ende kan informationerne trækkes ud af systemet og bruges som produktaftale. Hvor der førhen kunne gå detaljer tabt, er der ikke længere tvivl om, hvor data er samlet og hvad sælgeren har aftalt med kunden.

MEDARBEJDERNE SKAL VÆRE MED

Kvist Industries har sælgere med mere end 30 års erfaring, og de er vant til at arbejde på en bestemt måde. Det er grunden til, at det var særlig vigtigt at få virksomhedens medarbejdere med på den digitale rejse. Derfor blev Kvist Creation Tool lavet som en simpel app, der er let at navigere i og videreudvikle. Malene Lauridsen forklarer

> *Når sælgerne i dag interagerer med en kunde, behøver de ikke længere selv at huske på en checkliste. Via Kvist Creation Tool kommer sælgeren hele vejen rundt, og kunderne kan hurtigt se eksempler på tilvalg, få en oversigt over certificeringer, fordele ved at vælge det ene materiale over det andet. Og hun fortsætter -Ønsker kunden noget helt særligt, kan det også lade sig gøre – det kræver bare en længere lead-time og en tilpasset pris.*

ET SKRIDT FORAN KONKURRENTERNE

Kvist Creation Tool er et godt eksempel på, at IT er levende og ikke et projekt der startes og afsluttes. Derfor sker udrulning i forskellige faser, for at sikre plads til interaktive processer og få implementeret feedback fra brugerne. Ambitionen er at appen bliver til en konfigurator i sig selv således, at der kan blive lavet en 3d tegning og et tilbud med priser med det samme. I dag bruges appen mest internt i Kvist Industries, men i fremtiden kan Kvist Creation Tool blive mere vendt mod fx kundernes designere. Kvist Industries ønsker nemlig at være et skridt foran konkurrenterne, for det er livsnødvendigt i en branche, der er i konstant udvikling og som byder på løbende digitale, miljømæssige og lovgivningsmæssige udfordringer.

GREEN COTTON GROUP

DIGITALISERING STYRKER B2B SALGET VED GREEN COTTON GROUP

I dag er digitalisering blevet en uundværlig del af forretningen ved Green Cotton Group. Virksomheden har udviklet sit eget live-baserede ERP system, der kan håndtere alt fra styring af produktion til kundens tegninger og butikkers bestillinger. Noget som i sidste ende giver en konkurrencemæssig fordel, lyder det fra ledelsen.

Green Cotton Group blev grundlagt i 1986 af Leif Nørgaard og er en del af Novotex. Green Cotton Group har helt fra starten haft fokus på miljø og tekstiler og har i den forbindelse modtaget flere priser. Virksomheden var den første i verden til at kigge på livscyklusanalyse og til at lave en bæredygtig t-shirt i økologisk certificeret bomuld. Green Cotton Group har 500 ansatte i koncernen og salgsselskaber i Tyskland og USA.

I 2003 besluttede Green Cottons ledelse sig for at insource produktionen og etablerede i den forbindelse egen fabrik i Ukraine. Det betød, at produktionen kom noget tættere på Danmark, men IT-systemet var fortsat ikke optimalt og samtidigt for dyrt. Ifølge medejer, Sanne Nørgaard Johansen, er det grunden til, at Green Cotton Group tilbage i 2003 besluttede sig for at lave sit eget "live" baserede ERP system:

> *Udviklingen af vores eget ERP system har været en rigtig god hjælp for os i vores B2B handel, og vi kan se, at andelen af virksomheder, der placerer deres første ordre i systemet, vokser, lyder det fra Sanne Nørgaard Johansen, der samtidig peger på, at virksomhederne, når først de kender kvaliteten af produkterne, har nemmere ved at genbestille.*

ERP systemet er udbygget og kan håndtere alt fra den daglige ordrer til al data, der skal samarbejde med de globale markedspladser, virksomhedens lager og al produktinformation. B2B systemet er derudover udviklet til at håndtere alt fra styring af produktion til kundens tegninger og butikkers bestillinger.

DIGITALISERING SOM EN KONKURRENCEMÆSSIG FORDEL

Digitalisering giver Green Cotton Group en konkurrencemæssig fordel, mener Sanne Nørgaard Johansen:

> *De butikker, som vi levede af for 10 år siden, har svært ved at konkurrere. Det er de store webportaler, der har overtaget omsætningen. Så de aktører vil vi gerne snakke med. Jeg tror nemlig, at det gælder om at ramme forbrugeren fra så mange fronter som muligt. Det er grunden til, at vi både har wholesale med salg til de fysiske butikker, ligesom vi handler med de helt store webshops, så kunderne altid kan finde os online. Derudover har vi vores egen webshop,* forklarer hun.

Det har været vigtigt for Green Cotton Group selv at være med i processerne, få erfaringerne og lære hvordan dette kunne styrke værdikæden. Særligt indsigten fra direkte interaktion med slutbruger giver viden til en B2B virksomhed, som oplever, at detailledet endnu ikke selv er klar til at kunne overlevere den form for data og viden.

> *Vi startede ud med en webshop, der hedder Limango. Det fungerede godt og fra starten af kom der hundrede ordrer ind om dagen, fordi kunderne kendte os i forvejen. Der var return on investment på fire til fem måneder, så det kunne vi sagtens leve med. Derefter åbnede vi hos "myToys", men det var en helt anden slutkundetype, og det medførte desværre meget høje returrater. Vi sælger børnetøj med en stykpris på 129 kr., og så er det svært at tjene penge, når der skal "plukkes", pakkes og der er 20 procent returvarer. Men vores erfaring er, at returraten falder efterhånden, som kunderne lærer produkterne at kende, og finder ud af hvilke størrelser, de skal købe. Vi har mod på det næste eventyr, og nu hvor vi har startet samarbejde op med flere platforme, gør vi det meget mere strømlinet. Det koster ca. 20-30.000 kr. at starte op på en ny online salgsplatform. Planen for 2020/2021 er at åbne på en ny markedsplads hver anden måned.*

DIGITALISERING SKAL PRIORITERES

I Green Cotton Group har ledelsen løbende prioriteret digitale løsninger på trods af, at løsningerne kan være dyre at implementere. Sanne Nørgaard Johansen forklarer hvorfor virksomheden alligevel har sat digitalisering højt på agendaen:

> *Jeg har en dyb interesse for digitalisering og har set i mine tidligere jobs, at det virker. De to personer, som udviklede vores første digitale løsning, er fortsat ansat i Green Cotton Group. Det er et kæmpe plus, for vi kan altid tage fat i dem, når vi skal have lavet nogle hurtige tilpasninger,* siger hun.

Som virksomhed kan man stå i et dilemma i forhold til om der skal outsources eller om virksomheden skal holde kompetencerne in-house. Det dilemma har Green Cotton Group forholdt sig til løbende, og Sanne Nørgaard Johansen har en klar holdning til problematikken:

> *Der er fortsat mange opgaver, som kan outsources, men lige præcis vores B2B-del er så essentiel for kerneforretningen. Derfor har vi prioriteret at bruge tid og penge på systemet og holde det tæt til kroppen. Digitaliseringsprocessen har i den grad ændret vores forretning, og i dag er vi lige så meget en logistikvirksomhed som en traditionel tekstilvirksomhed. Af den grund traf vi undervejs i processen en beslutning om at blive medejere af det firma, der håndterer vores logistik. Pludselig var logistik nemlig en væsentlig del af vores kerneforretning.*

> DET GÆLDER OM AT RAMME FORBRUGEREN FRA SÅ MANGE VINKLER SOM MULIGT.
>
> SANNE NØRGAARD
> MEDEJER

DANHYDRA

FRA SERVICE-STRATEGI TIL VINDINDUSTRIENS VÆRKTØJSMAGE

Danhydra designer, producerer og servicerer et bredt sortiment af installationsværktøjer til vindindustrien. Virksomheden kan levere det meste håndværktøj til vindmøllemontøren, specialdesignede drejegear til montering af møllevinger og komplette, mobile værksteder installeret i en 40-fods container, inklusive egen strømforsyning. Værktøjets kvalitet og pålidelighed skal være i top. Det kan nemlig blive dyrt for kunden, hvis grejet strejker, når montøren står ude ved møllen. Installationen foregår typisk på afsidesliggende lokationer og det kan betyde lang ventetid på nyt værktøj. Oveni dette kommer et tab i indtjening for de timer, hvor møllen kunne have snurret og produceret strøm.

LØBENDE VEDLIGEHOLD

Derfor skal installationsværktøjet vedligeholdes løbende, så det altid er fuldt funktionsdygtigt og i tip-top stand. For at sikre kvaliteten, foretager Danhydra selv dette vedligehold og serviceforretningen udgør ca. 25 procent af virksomhedens omsætning. De resterende ca. 80 procent hentes på at udvikle og producere værktøjet. Danhydra har godt 65 ansatte og servicering af værktøjet, udføres primært på Danhydras lokationer i Denver, Colorado, og Grimma nær Leipzig. Udvikling og produktion foregår på hovedsædet i Herning.

SERVICE-POTENTIALE

Peter Kristoffersen, Chief Development Officer i Danhydra fortæller:

> *"Vores serviceforretning har potentiale til vækst. Det har vi vidst længe. Men inden vi for alvor fik taget hul på opgaven, blev vi opmærksomme på Servitize.DK og muligheden for at deltage i et transformforløb. Det lød spændende og passede godt med de planer vi havde. Vi spurgte konsulenterne, om de kunne hjælpe os, med at udvikle en eksekverbar service-strategi. Svaret var ja".*

RAMMER OG MÅL

Peter Kristoffersen og Service Product Manager Mikael Refsgaard mødtes med konsulenterne fra Servitize.DK, for at afklare målet og rammerne for transformforløbet. Man blev hurtigt enige om, at Danhydra skulle "gå data-vejen".

> HVER WORKSHOP BLEV EN NY ØJENÅBNER FOR OS.
>
> PETER KRISTOFFERSEN
> CHIEF DEVELOPMENT OFFICER

Mikael Refsgaard forklarer:

> *"Det særlige ved Danhydra er, at vi følger vores produkter fra vugge til grav. Det starter med, at kunden beder os udvikle et værktøj, derefter producerer vi det og efterfølgende servicerer vi det regelmæssigt, i hele dets levetid. Undervejs har vi mulighed for at opsamle unik viden, som vi kan bruge, til at forbedre og opgradere værktøjet. Samtidig kan vi også bruge de opsamlede data, til at optimere vores kunders forretning".*

Sammen med konsulenterne lagde Peter Kristoffersen og Mikael Refsgaard en køreplan: Først skulle Danhydras interne serviceprocesser kortlægges. Derefter skulle der skabes et overblik over kun- dernes behov inden for servicering af værktøj. Til slut skulle der udvikles en detaljeret servicepakke, målrettet en konkret kunde.

VÆRDISTROMSANALYSE

Mikael Refsgaard rejste til Denver og Grimma for at dokumentere de interne arbejdsgange. Med LEAN-værktøjet, Value Stream Mapping, kortlagde han alle detaljer i processen, fra værktøjet blev modtaget og registreret over eftersyn og reparation, til fakturering og forsendelse tilbage til kunden. Værdistrømsanalysen viste, at man både kunne forenkle samspillet mellem administrative medarbejdere og servicemedarbejdere, og at der var brug for at ensarte serviceprocedurerne på tværs af virksomhedens tre lokationer.

Mikael Refsgaard, Service Product Manager, Danhydra siger: *"En ensartet proces er forudsætningen for, at vi kan bruge vores data aktivt. Hvis jeg f.eks. skal analysere fejltyper på værktøjer, for at optimere vores vedligehold, så skal værktøjerne være serviceret på præcis samme måde".*

KUNDERNES ONSKER

Efter værdistrømsanalysen fulgte en workshop, der bl.a. involverede Danhydras salgsteam. Teamet brugte værktøjet Value Proposition Canvas, til at tegne et helhedsbillede af kundernes behov og ønsker: Hvordan kunne man blive endnu bedre, til at løse kundernes problemer, og dermed skabe mere værdi, både for kunden og for Danhydra? Transformforløbet kulminerede i en workshop med Danhydras ledelse. Her designede man en servicepakke, målrettet en konkret kunde. Pakken har fire hovedelementer. Først en optimeret service-proces med forbedret håndtering og registrering. Dertil kommer en dokumentationspakke med bl.a. certifikater, tjeklister og servicemanualer, plus en pakke målrettet montøren ude i marken, bl.a. med gode råd om sikkerhed. Derudover får kunden adgang til de data, som Danhydra løbende opsamler om værktøjet.

NY ØJENÅBNER HVER GANG

"Vi har fået gode input til en ny servicestrategi. I starten var vi nervøse for, om det ville blive for akademisk. Vi var bange for at få lærebogssnak, som var umulig at eksekvere i praksis. Den frygt blev hurtigt gjort til skamme. Hver workshop blev en ny øjenåbner for os. Servitize.DK-konsulenterne var gode til at sætte sig ind i vores situation, samtidig med, at de kunne berige os med relevant litteratur og nogle metoder og modeller fra "de store tænkere". siger Chief Development Officer Peter Kristoffersen. Han fortsætter:

"Transformforløbet har givet et energiboost til udviklingen af vores serviceforretning. Vi har fået et fantastisk indblik i de muligheder, der åbner sig, når man etablerer ensartede interne processer. Det handler om at gøre døde data til aktive data. Det er den vej vi skal gå, for at udløse Danhydras servicepotentiale fuldt ud. Ikke mindst hjalp konsulenterne fra Servitize.DK os, med at håndtere den afgørende forudsætning for en god servicestrategi, nemlig et tæt samspil mellem forretningsmodel, organisation, teknologi og data".

FUNDAMENT FOR FREMTIDENS SERVICES

"I første omgang har vi gennemført alignment i vores serviceprocesser og udviklet en omfattende pakke af serviceydelser. Dermed har vi skabt fundamentet for de services, vi skal leve af i fremtiden. Det er vigtigt for en virksomhed som vores, ikke mindst fordi vindmøllebranchen lige nu er inde i en konsolideringsfase. I en sådan konkurrencesituation, er det afgørende at have struktur på sin dataop- samling. Jo bedre data vi har, jo bedre kan vi udvikle vores forretning fremad, til gavn for både os selv og for vores kunder".

"Formålet med udviklingen af de fire koncepter er ikke kun at sælge flere services. Vores langsigte- de mål er også vigtige. Vi styrker kundeloyaliteten og gennem en tættere dialog med kunden, kan vi høste værdifuld feedback, der hjælper os med at udvikle endnu bedre produkter fremover."

4

HVORDAN TESTER DU DIN VIRKSOMHED OG KOMMER VIDERE ?

ET AFSÆT FOR AT KOMME VIDERE

I arbejdet med digitalisering er det vigtigt at gøre status og lave planer for de kommende skridt. Et værktøj som denne benchmarktest giver et nutidsbillede som illustrerer fundamentet for at fortsætte den digitale udvikling. Testen identificerer, hvor virksomheden står i forhold til digitalisering af forretningsmodellen og få overblik over indsatsområder, der kan understøtte virksomhedens digitale transformation.

Det er unikt for denne test, at den baseret på svarene til en lang række spørgsmål muliggør et benchmark mod lignende virksomheder i forhold til branche, størrelse og geografi fra hele Danmark. Testen sammenligner også på virksomhedens anvendelse af digitale teknologier i bred forstand (fx services som cloudløsninger, 3D print, Robotteknologi, Maskinlæring & Kunstig intelligens, Brug af RFID, Brug af GPS og IoT) og på IT-sikkerhed.

Da digitalisering handler om udvikling af forretningen fx ved at styrke kundens værditilbud, samarbejdet med leverandører eller lign. er det afgørende at virksomheden prioriterer hvilke digitaliseringsindsatser, der skal til for at udvikle forretningen.

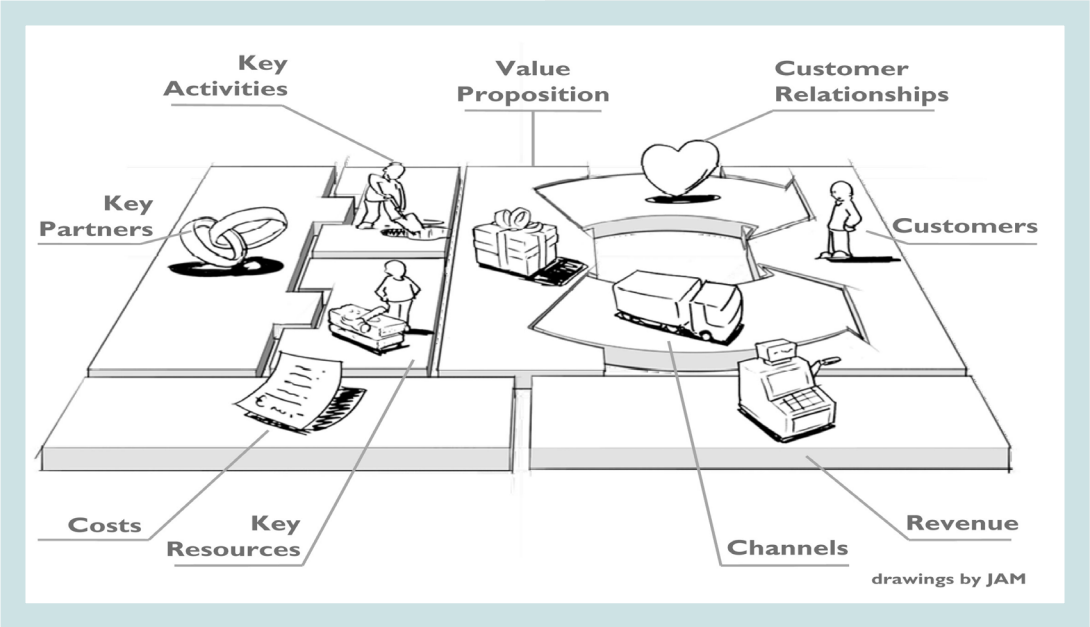
Projektet har derfor taget udgangspunkt i Business Model Canvas[1] som afsæt for at vurdere virksomhedernes digitaliseringsindsats.

Business Model Canvas er en generisk model, der giver et samlet billede af hvordan virksomheden skaber, leverer og opfanger værdi ved at vurdere virksomhedens primære aktiviteter ud fra 9 grundmoduler: partnerskaber, aktiviteter, ressourcer, omkostningsstruktur, kunderelationer, kanaler, kundesegmenter, indtjeningsstrømme og værditilbud. Vi har valgt denne tilgang, da mange virksomheder i forvejen har opbygget deres strategidiskussioner omkring modellen. Et fornyet perspektiv med fokus på digitalisering af de væsentligste elementer i modellen vil derfor være godt forankret i eksisterende overvejelser og gøre digitaliseringsdiskussionen mere tilgængelig.

BUSINESS MODEL CANVAS

Business model canvas er en generisk model, der giver et samlet billede af hvordan virksomheden skaber, leverer og opfanger værdi ved at vurdere virksomhedens primære aktiviteter ud fra 9 grundmoduler: partnerskaber, aktiviteter, ressourcer, omkostningsstruktur, kunderelationer, kanaler, kundesegmenter, indtjeningsstrømme og værditilbud. Vi har valgt denne tilgang, da mange virksomheder i forvejen har opbygget deres strategidiskussioner omkring modellen. Et fornyet perspektiv med fokus på digitalisering af de væsentligste elementer i modellen vil derfor være godt forankret i eksisterende overvejelser og gøre digitaliseringsdiskussionen mere tilgængelig.

1 https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas



I værktøjet beregnes, for hver af de 545 virksomheder, der udgør sammenligningsgrundlaget i Digitaliserings-Benchmark, digitaliseringsniveauet på 5 komponenter fra Business Model Canvas: Partnersamarbejde, Ressourcer, Aktiviteter, Kunderelationer og Indtjeningsstrømme.

PARTNERSAMARBEJDE

I hvilket omfang anvender virksomheden digital integration ift. leverandører og andre partnere, der er involveret i skabelsen af virksomhedens produkter/services?

RESSOURCER

I hvor høj grad har virksomheden de ressourcer (IT, medarbejdere, finansielle etc.), der skal til for at udvikle og bibeholde en digital forretningsmodel? F.eks. til at understøtte udviklingen af ny software til håndtering af faktureringsprocessen.

AKTIVITETER

Hvor god er virksomheden til reelt at bringe disse ressourcer i anvendelse ift. deres forretningsmodel? Fx bestræbelser på optimering af forsyningskæden internt i virksomheden.

KUNDERELATION

I hvor høj grad evner virksomheden digital kundeinteraktion? Bestræbelse på øget kundeindsigt via digitale løsninger.

INDTÆGTSSTRØMME

I hvilket omfang er virksomhedens indtægtsstrømme digitaliserede?

På en skala fra 1 til 5 på en lang række spørgsmål sammenfattes viser de fem parametre virksomhedens digitaliseringsindsats ved fuldendt besvarelse modtages en rapport der sammenligner svar med tilsvarende virksomheder.

HVORDAN LÆSER DU DIT SVAR I TESTEN

Det vigtigste spørgsmål, som man støder på i testen, det er hvor virksomheden placerer sig i forhold til sammenligningsgrundlaget.

Hvis virksomheden er langt under andre virksomheder på en enkelt dimension, så bør man returnere til spørgsmålene og overveje: Vil det give mening at øge indsatsen og investeringerne på en eller flere af underspørgsmålene? Gør i for lidt f.eks. har virksomheden i det i seneste år tilbudt opkvalificering af IT-færdigheder til IT-specialister eller øvrige ansatte?

Hvis virksomheden er langt over andre virksomheder på en enkelt dimension, så bør man returnere til spørgsmålene og overveje: Vil det give mening at reducere indsatsen og investeringerne på en eller flere af under-spørgsmålene? Gør I for meget? F.eks. bruger virksomheden for mange kræfter på sociale medier og dermed kan frigøre ressourcer til at øge digitaliseringen af andre dimensioner i forretningsmodellen?

Placerer din virksomhed sig under andre virksomheder på flere dimensioner? Så kan du returnere til spørgsmålene og overveje følgende: Skal virksomheden generelt gøre mere for at digitalisere hele eller dele af forretningsmodellen?

Scorer / Digitaliserings-områder	Ressourcer	Aktiviteter	Partner-samarbejde	Indtjenins-strømme	Kunde-relationer
Din score	5.0	4.5	3.0	3.1	1.7
Samme størrelse	3.7	3.9	1.6	1.3	1.6
Samme branche	3.2	3.7	1.6	1.4	1.4
Samme anvendelse af digitale teknologier	3.8	3.9	1.7	1.5	1.8
Samme IT-sikkerhed	3.5	3.7	1.5	1.2	1.4

En vej videre kan være at udvikle en plan for den samlede digitaliseringsindsats, der tager afsæt i virksomhedens overordnede strategiske plan. Derudover, er det væsentligt at virksomheden har opbygget stærke IT-kompetencer, der både kan det IT-tekniske og har fokus på det organisatoriske niveau.

Derudover kan følgende være pejlemærker:

- Hvilke dele af forretningsmodellen er så mest moden til at blive digitaliseret?
- Hvis du gransker underspørgsmålene, hvor ser du de bedste muligheder for at starte?
- F.eks. hvem udførte primært virksomhedens følgende IT-funktioner i det seneste år?

- Er der tilstrækkeligt fokus på it-sikkerhed og databeskyttelse?

Gå ind på www.innovationbenchmark.dk og tag en test af virksomhedens digitale formåen i dag og opsøg gerne en af partnerne i dette projekt efterfølgende for en uddybende dialog om resultaterne.

5

STUDERENDE SOM KATALYSATOR FOR DIGI-TALISERING

METODEN TIL SAMARBEJDE MED STUDENTER

Specialestuderende fra Aarhus Universitet har understøttet aktiviteter i DigiB2B projektet, for at få en hands-on oplevelse med virksomhedscases. De studerende læser cand.merc og har i faget Analytics for Decision making, arbejdet med benchmarkværktøjet i praksis. I det følgende afsnit, vil det blive beskrevet hvordan de studerende har arbejdet med benchmarkværktøjet og de 20 deltagende virksomheder, der har indgået i studenterprojektet.

ANALYTICS FOR DECISION-MAKING

Kurset Analytics for Decision-Making, der bliver udbudt på Aarhus Universitet, er obligatorisk for alle cand.merc. -studerende på studieretningen International Business Development[1], men bliver også udbudt som valgfag for civilingeniørretningen Technology-Based Business Development[2].

Kurset[3] fokuserer på betydningen af digitalisering i virksomheders forretningsudvikling. Det er således et fag, hvor de studerende lærer at arbejde med forskellige former for software (R/R Studio, Power BI, Tableau m.m.), men hvor disse værktøjer anses for at være redskaber til at kunne træffe bedre beslutninger i virksomheder, frem for at udgøre et mål i sig selv.

Arbejdet med DigiB2B var placeret i to firetimersmoduler. I den første undervisningsgang blev de studerende præsenteret for projektet og DigiB2B-værktøjet. Herefter fik de til opgave at gå sammen i grupper på op til fire studerende – så vidt muligt grupper bestående af både cand.merc.- og cand.polyt.- studerende, og så vidt muligt bestående af både danske og udenlandske studerende. Herefter skulle de studerende identificere virksomheder inden for målgruppen for DigiB2B, kontakte dem og invitere dem til at deltage i afprøvning af værktøjet.

De studerende dannede i alt seks grupper, der arbejdede med følgende virksomheder:

- Askman Design: www.askmandesign.com
- Greenbox: www.greenbox.dk
- InfoSuite: www.infosuite.dk
- Quorning Boats: www.dragonfly.dk
- RTS: www.rts-as.dk
- Witt: www.witt.dk

Selve arbejdet med dataindsamlingen skulle være gennemført via besøg hos virksomhederne og gennem interviews med relevante medarbejdere. Grundet udbruddet af Covid-19, blev de studerende forhindret i at foretage deres dataindsamling som først planlagt. Nogle af virksomhederne ønskede ikke længere at deltage, og interviews foregik derefter telefonisk.

1 https://kandidat.au.dk/intbusinessdevelopment/

2 https://kandidat.au.dk/en/technologybasedbusinessdevelopment/

3 https://kursuskatalog.au.dk/da/course/98337/Analytics-for-Decision-Making

De studerendes viden fra studiet generelt og fra Analytics for Decision-Making specifikt blev bragt i spil sammen med virksomheden ved en indledende kortlægning af virksomhedens markeder, medarbejderprofiler, omsætning, resultat m.m. Dernæst blev DigiB2B-værktøjet anvendt til at kortlægge virksomhedernes digitaliseringsniveau på de forskellige dimensioner. Herefter blev de forskellige "spindelvæv" præsenteret for virksomheden, som reflekterede over, om det skitserede billede passede til deres eget billede af deres digitaliseringsstatus. Oftest gav dette anledning til følgende udveksling: *"Vi ved faktisk godt, at vi mangler lidt på kundedelen. Vi giver ikke kunderne mulighed for at købe eller placere ordrer direkte på vores hjemmeside".*

Og for en anden virksomhed: "*Vi har ikke de nødvendige indsigter til at allokere vores medarbejderes ressourcer. Vi mangler en database, der gør, at vi kan håndtere dette"* Dette førte naturligt over i en diskussion, der havde til formål at afdække forbedringspotentialer. Et eksempel herpå er: "*Vi skal simpelthen være bedre til at digitalisere vores værdikæde. Vi kan garanteret en del mere med det nuværende supply chain-system, men vi bruger det simpelthen ikke nok. Vi mangler nok nogle medarbejdere, der rigtig kan gå ind i den del".*

Som led i dataindsamlingen afdækkede de studerende desuden virksomhedernes vurdering af anvendeligheden af det udviklede værktøj. Flere virksomheder fandt det rigtig indsigtsfuldt at få et værktøj, som kunne sætte lidt begreber på de steder, hvor de ved, at "de halter".

SPECIALESTUDERENDE

To specialestuderende har i samme periode også arbejdet med digitalisering på baggrund af DigiB2B. Demet Kizil har blandt andet arbejdet med ti virksomheder inden for DigiB2B's målgruppe og har i den forbindelse anvendt DigiB2B-værktøjet for at kortlægge virksomhedernes styrker og svagheder i forhold til digitalisering – og herefter teste nye tiltag (herunder nye forretningsmodeller), som virksomheden bør overveje i forhold til fremtidige digitaliseringstiltag. Rita Adomaityte har i arbejdet med DigiB2B primært fokuseret på det strategiske element af virksomheders digitalisering med henblik på at forstå implikationer på forskellige byggesten af forretningsmodellen.

Demets arbejde med casevirksomhederne illustrerer, at værktøjet kan fungere som afsæt for en vigtig overvejelse og dialog omkring den enkelte virksomheds status i forhold til digitalisering. Værktøjet kan således bekræfte og udbygge nogle af de mavefornemmelser, som ledelse og medarbejdere har i de pågældende virksomheder. Flere af virksomhederne beskriver, hvordan værktøjet har skubbet på en allerede gryende tanke om, at der skal gøres en indsats for at løfte digitaliseringen inden for forskellige indsatsområder. En læring fra Demets speciale er dog også, at værktøjet ikke kan stå alene. Selve ændringen af forretningsmodellen i en mere digital retning kræver en tilrettet, skræddersyet indsats, hvor virksomheden skal mere i bund med deres specifikke udfordringer.

DEMET KIZIL ARBEJDEDE MED FØLGENDE VIRKSOMHEDER:

- AGILIA GLOBAL: WWW.AGILIAGLOBAL.COM
- ALVAC INDUSTRY: WWW.AL-VAC.DK
- B SCIENCE GLOBAL: WWW.BSCIENCEGLOBAL.COM
- BROEN-LAB A/S: WWW.BROEN-LAB.COM
- EILER THOMSEN ALUFACADER A/S: WWW.ET-ALU.DK
- ESKIMO MURERVÆRKTØJ: WWW.ESKIMO.DK
- FRASTER: WWW.FRASTER.DK
- INTERKET A/S: WWW.INTERKET.DK
- QUBIQA: WWW.QUBIQA.COM
- WILA A/S: WWW.WILA.DK

R

Ritas speciale beskriver, hvordan casevirksomhederne kan arbejde med den værdifaktor, som de leverer til markedet, i forhold til at forstå, hvor det giver bedst mening at sætte ind i digitaliseringen. Det er afgørende, at såvel virksomhedens strategi som kundernes opfattelse af virksomhedens ydelser er grundigt afklaret og nøje afstemt, før en digitaliseringsindsats sættes i søen. Et specifikt område for en sådan afklaring og afstemning mellem virksomhed og kunde er inden for predictive maintenance, hvor begge sider skal være klar til at dele data og klar over, hvad implikationerne bliver i forhold til samarbejde og deling af data.

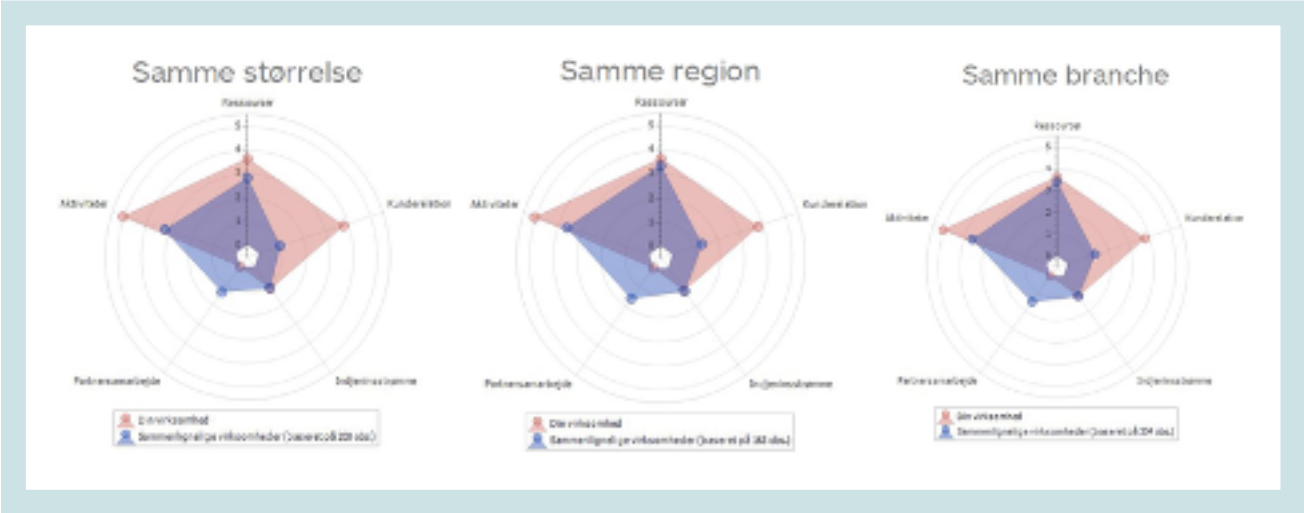
RITA ADOMAITYTE ARBEJDEDE MED FØLGENDE VIRKSOMHEDER:

- DANHYDRA: WWW.DANHYDRA.COM
- DYNAMICA ROPES: WWW.DYNAMICA-ROPES.COM
- JAI (JYDSK ALUMINIUM INDUSTRI): WWW.JAI-ALU.DK
- JESMA: WWW.JESMA.COM

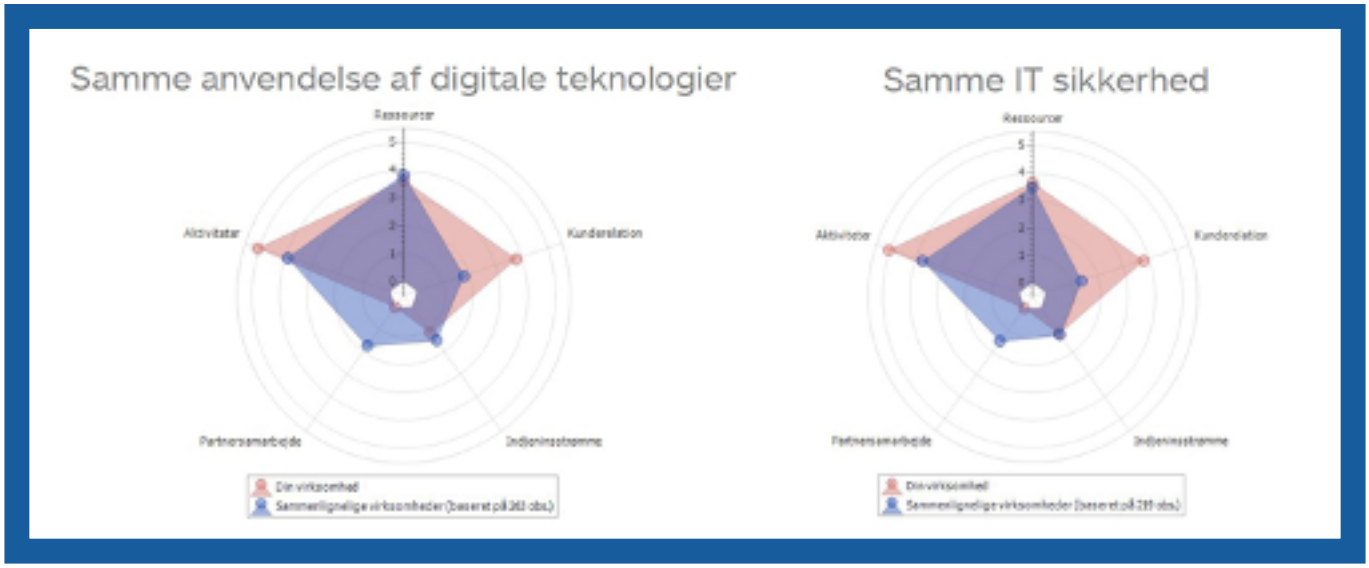
QUORNING BOATS
CAND.MERC. STUDERENDE UNDERSØGER BUSINESS CASE

To cand.merc.-studerende, Sara Møller og Carl Joachim Lindquist, arbejdede med virksomheden Quorning Boats. Virksomheden, der ligger i Fredericia har 39 ansatte, en omsætning på godt 21 mio. DKK og et resultat for skat på 750.000 DKK (2019-tal). Den sælger trimaran-både globalt men det primære marked er i Europa. Porteføljen tæller seks forskellige typer af trimaraner. Slutbrugerne er private kunder, men Quorning Boats sælger via forhandlere på de lokale markeder.

Nedenfor præsenteres resultatet af Quorning Boats indtastning i DigiB2B-værktøjet:



Virksomheden er kendetegnet ved at have en høj grad af digitalisering på aktiviteter, ressourcer og kunderelationer. Til gengæld er partnersamarbejdet meget "analogt", hvilket kommer til udtryk ved en meget lav score på denne parameter.
I forhold til innovation har Quorning Boats introduceret et nyt produkt på markedet i år: Dragonfly 40, som er den største trimaran, som de har lanceret. Desuden har virksomheden investeret i et nyt ERP-system for tre års tid siden, hvilket er en procesinnovation. Endelig beskriver virksomheden, at de er konstant serviceinnovative, da de hele tiden orienterer sig mod at honorere nye krav fra deres kunder.



Arbejdet med DigiB2B gav virksomheden en del overvejelser i forhold til næste steps mod en øget digitalisering:

1. Mere end-to-end transparens i forsyningskæden. Virksomheden scorer lavt i partnersamarbejde og en bedre integrering med leverandørerne via ERP vil kunne løfte denne del
2. En øget digitalisering af kunderelationen vil kunne give gode input til brugeradfærd og dermed øge innovationsevnen
3. Bedre lagerstyring via modulerne i Navision, samtidig med forbedret production management og materialeflow
4. Introduktion af Power BI, der allerede ligger i virksomhedens Navision-løsning

Vurderingen fra virksomheden var, at DigiB2B-værktøjet giver gode indsigter – nogle af indsigterne er ikke så overraskende, men generelt er det interessant at få sat ord og illustrationer på, hvorledes deres status er på de forskellige dimensioner, hvilket kan give afsæt for dialog om fremtidige ændringer.

6

DIGITALISERING ER MIDLET OG FORRETNINGSUDVIKLING ER MÅLET

TEKNOLOGISCREENING & FORRETNINGSMODELLEN

I en række besøg ved danske produktionsvirksomheder satte forskerne Professor Mette Præst Knudsen og Peter Nørgaard Petersen spotlys på de digitaliseringsudfordringer og muligheder, som virksomhederne kæmper med i 2020. Disse udfordringer er på samme tid både generiske og komplekse. De overordnede trends, der spiller digitalisering op imod forretningsmodellen, er: Teknologiscreening, medarbejdertransition, unified commerce, systemintegration og it-sikkerhed. De fem udfordringer udgør nøglepunkter i processen hen imod at forløse virksomhedernes digitaliseringspotentiale og dermed opnå værdiskabende forretningsudvikling, som kan styrke konkurrenceevne og omsætning i ofte pressede markeder.

TREND 1: TEKNOLOGISCREENING & FORRETNINGSMODELLEN

Der eksisterer i 2020 utallige digitale teknologier og langt flere udbydere af disse. De er fremkommet gennem teknologiske gennembrud, innovationer, videreudviklinger, tilpasninger osv. gennem de seneste 30-40 år. Udvikling er især gået stærkt fra omkring årtusindeskiftet og den ser ud til at fortsætte. For den enkelte virksomhed betyder dette en myriade af digitale muligheder og det er ikke indlysende, hvilken teknologi, der kan vi passer bedstre eller som kan levere en højere værdi og dermed med fordel kan implementeres i virksomhedens forretningsmodel. Der skal træffes valg angående, hvilke typer af teknologier virksomheden vil satse på. Hvad teknologierne primært skal understøtte. Hvordan teknologierne skal kobles med andre teknologier, som virksomheden allerede har implementeret. Disse overvejelser forudsætter en screening af teknologiernes relevans ift. virksomhedens forretningsmodel og værditilbud.

Nogle spørgsmål i denne proces er således:

- Hvem screener teknologier i virksomheden?
- Hvad er kriterier og perspektiver for screening?
- Hvilke ressourcer skal der være internt i virksomheden for at implementere teknologien? Har vi disse? Hvis ikke, kan vi så opkvalificere eller tiltrække dem?
- Har virksomheden etn roadmap for, hvornår der eksperimenteres og evt. implementeres nye teknologier og er detn stærk nok?

Udfordringen med at screene bliver ikke mindre af, at selv om en teknologi/applikation/platform har vist sig effektiv og er blevet implementeret, kan der til hver en tid komme en billigere, hurtigere, smartere eller mere effektiv løsning og udkonkurrere, den løsning, som virksomheden nu har investeret i og forpligtet sig på.

Udfordringen bliver yderligere forstærket af at svaret på spørgsmålet om, hvilken teknologi der er relevant og bedst for virksomheden, afhænger af virksomhedens forretningsmodel, strategi, branche og markedsposition.
Derfor bliver selve den indsats og proces, der indgår i at screene eksisterende og nye teknologier, af særlig stor relevans for virksomhederne, men den er også vedvarende og må løbende revurderes.

Ansvaret for at vurdere teknologiers relevans er samtidig delt ud på flere funktioner i virksomheden: Lledelsen, digital/it, marketing, salg, og måske også udvikling og produktion. Dermed bliver et væsentligt tema vidensdeling og dialog på tværs af forretningsområderne, men også om der anlægges et tilbageskuende, status quo eller fremadrettet perspektiv i screeningen. Eksempler på avanceret teknologikøb og implementering, hvor virksomhederne har taget springet fra screening til anvendelse, er 3D print, onlinesalgsløsninger, IoT, hvor fremtiden peger stærkt i retning af machine learning, AI og augmented reality teknologier. Disse forventes at være afsæt for at styrke værditilbuddet til kunden og for at kunne opdyrke nye produkt- og markedsområder.

Et yderligere eksempel på tilkøb af teknologiudviklingskompetencer er B2B produktionsvirksomheden, som benytter et softwarefirma til at udvikle en avanceret machine learning løsning. Løsningen kan analysere slutbrugerens billeder uploadet til webshoppen, via en algoritme, hvorefter fx 15 personligt tilpassede produktversioner fremstår som valgmuligheder. Idéen er opstået efter produktionsvirksomhedens forretningsudvikler deltog i et teknologiseminar hos softwarehuset. Dermed er teknologiscreening og match op mod forretningsmodellen også en kreativ proces, hvor løsningen i udviklingsfasen skal klare "proof of concept" og dernæst være værdiskabende i brug.

Med afsæt i kompleksiteten og den tværgående natur i organisationen bliver teknologierne ofte trukket ind og drevet via eksterne partnere. Dette både fordi virksomhederne ikke selv har resurserne og kompetencerne til at løfte opgaven alene, men også for at sikre den løbende opdatering. Andre steder implementeres og drives teknologien af interne resurser. Konkrete eksempler er fx avanceret 3D teknologi til at skabe avatarer, som erstatter brug af giner i en tekstilvirksomhed eller augmented reality til at styrke den tekniske kundesupport i en ingeniørvirksomhed.

TREND 2: MEDARBEJDERKOMPETENCER, KULTUR OG FORRETNINGSMODELLEN

Når virksomheden digitaliserer, medfører det løbende nødvendige ændringer i arbejdsgange, processer og kompetencebehov. Derfor handler teknologi også om mennesker, organisation og kultur. Produktionsvirksomheder er i sagens natur, som oftest, ikke født digitale. Så hvordan påbegynder man en hensigtsmæssig omstilling med yderligere opgradering af medarbejdernes kompetencer, nye arbejdsgange og medarbejderinvolvering, for at kunne omstille virksomheden til de nye digitale muligheder?

Yderligere spørgsmål er:

- Hvilke typer af opkvalificering og træning igangsættes for nuværende medarbejdere?
- Skal der rekrutteres nye medarbejdere? Kan der findes nye medarbejdere? Har virksomheden råd til at ansætte dem?
- Skal virksomheden bruge eksterne rådgiver, som er specialister, eller skal den opbygge kompetencen internt?

Når virksomheden vælger at implementere ny teknologi, der f.eks. giver nye oplysninger om, hvordan kunden bruger produktet, muliggør det, at virksomheden kan gøre brug af de nye data på en værdiskabende måde.

Et konkret eksempel på anvendelse af Internet of things (IoT) er møbelvirksomheden, som sætter en mikrochip på møbler. Dette giver adgang til en række oplysninger, som sensorerne opfanger om produktets brug, placering, belægning og kapacitet. "Smarte møbler" høster altså data om møblets brug og det rum, hvor det står. Virksomheden opnår hermed værdifuld viden om, hvordan produkter rent faktisk bruges ude ved kunderne. Hvor meget bruges produktet i rummet (belægnings- og udnyttelsesgrader) samt måling af trivselsrelaterede indikatorer (temperatur, luftfugtighed, akustik og lys). Dette er en del af et "udvidet digitalt tilbud", hvor kongetallet pt er belægningsgrad for at kunne give kunden data, som potentielt er omkostningsbesparende og optimerende på produktudnyttelse og anvendelse.

Virksomheden kan så via AI og data mining identificere brugsmønstre i deres data warehouse, der kan anvendes til at udvikle produkterne yderligere. Interessante data opstår i krydspunkter mellem mennesker, bygninger og indretning. At høste gevinsten ved at "raffinere" data, kræver tekniske kompetencer og et andet syn på produktudvikling, marketing og salg, for at data giver værdi. Virksomheden her oplever, at den største barriere er omstilling til et cirkulært eller dynamisk system for medarbejderne. Det opleves af ledelsen, at der er en særdeles stor medarbejderudfordring ift. mental omstilling og kompetencer. Så innovativ brug af teknologi og data kan bringe en virksomhed tættere på kundernes behov, men at omsætte denne indsigt, kræver at ens egen organisation og samarbejdsformer udvikles og forandres, for at give en forbedret forretning. Det er ikke noget der følger automatisk "blot" fordi teknologien er til rådighed, det er en kontinuerlig proces med mange udfordringer. Det er en meget stor udfordring for en B2B produktionsvirksomhed at skifte fra at arbejde med møbler og møbeldesign til at arbejde mere datadrevet. Det kan være en udfordring at skifte sælgernes mindset fra transaktionssalg til services. Det kan fx resultere i at der skal sælges færre enheder/møbler, men flere services i en mere abonnementsorienteret forretningsmodel.

TREND 3: UNIFIED COMMERCE/OMNICHANNEL

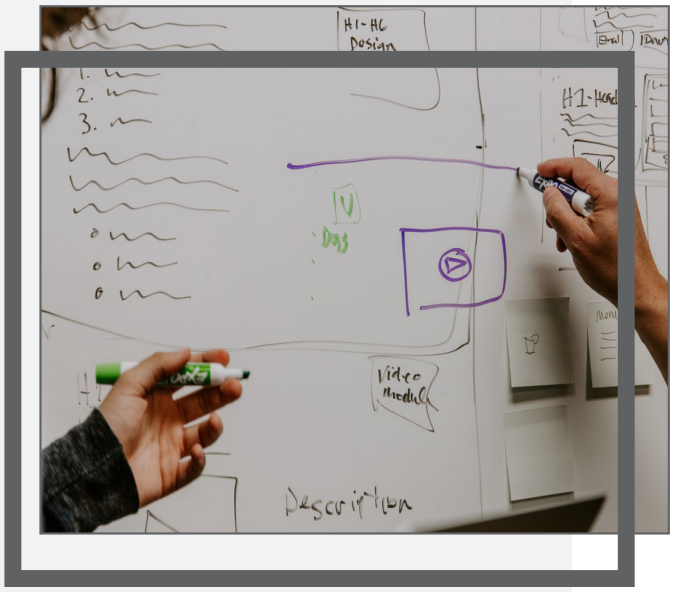
Omnichannel og unified commerce handler om at kundernes forventninger er i centrum for virksomhedens forretning. En af pointerne med de to begreber er at kunne identificere, hvor virksomheden kan gøre mere for kunden, kan optimere yderligere internt og har en mere sammenhængende digital kunderejse.

Nøglespørgsmål i processen med at optimere den digitale kunderejse er:

- Hvordan arbejder du som virksomhed med at sikre, at I møder kunderne ensartet i alle touchpoints?
- Hvordan skaber I sammenhæng i jeres value proposition på tværs af kanaler og teknologier?
- Hvordan sikrer vi en sammenhængende kommunikationsindsats?
- Er kunderne modne til at modtage kommunikationen og tilbuddet i den nye digitale struktur?

Når kunden bevæger sig mellem virksomhedens touchpoints, er det vigtigt, at der opsamles data og at disse udnyttes til at styrke kundens oplevelse. Traditionelt set har data, der vedrører virksomhedens interne processer med tilvejebringelse af produktet, været adskilte fra de eksterne kunde- og markedsdata. Digitaliseringen skaber nye datastrømme, hvor der opstår data fra indkøbet af en vare, markedsføring og salg, lagerhåndtering, pluk samt forsendelse og fakturering. Der er mulighed for at lave forretningsudvikling i alle disse (og andre) touchpoints.

Et eksempel er virksomheden, der er ved at investere i ny B2B platform og webshop, hvor der tænkes nye muligheder ind for både forhandlere og slutbrugere. Der kommer her nye data ind via fx EDI samarbejde, som stiller krav til virksomhedens databrug og forståelse. Spørgsmål virksomheden stiller sig selv her hvad den rigtige varestrøm til den rigtige kunde er på det rette tidspunkt. Virksomheden arbejder i dag på at gøre de data de har adgang til om kunden mere værdiskabende. Den nye platform skal kunne meget mere end den gamle, og det stiller øgede krav til sammentænkning af IT og forretning. Målet er at fremstå som én samlet forretning og at skabe forretning på slutbrugere også. Et andet eksempel er tekstilvirksomheden som arbejder på at skabe sammenhæng i kundes rejse gennem de digitale touchpoints ved fx øget brug af tools og samarbejde (co-creation). Det prioriteres at skabe en systematisk datakultur, som sammenbinder og udnytter både interne og eksterne data.



TREND 4: SYSTEMINTEGRATION

Systemintegration er processen med at sammenkoble forskelligartede computersystemer og softwareapplikationer fysisk eller funktionelt og få dem til at fungere som en koordineret/sammenhængende helhed. Systemintegration er dermed den helt centrale udfordring i forbindelse med øget digitalisering, når eksisterende teknologier skal kobles og integreres med nye teknologier, data skal strømlines og blandes samt nye kombinationer opstår.

Centrale spørgsmål, som virksomheden kan stille sig selv, er:

- Hvordan får vi de nye teknologier til at fungere med det eksisterende IT?
- Hvordan sikrer vi at informationer fra den nuværende organisation og produktion er digitaliserede og klar til kobling med nye data?
- Hvilke tilpasninger og valg skal vi foretage os for at integrere vores systemer, så det giver mening både kommercielt og teknisk?
- Hvordan identificerer vi de forretningsmæssige muligheder, der opstår igennem systemintegration?

Virksomhederne har betydelige "legacy" omkostninger, der er udsprunget af den eksisterende infrastruktur, systemer, databaser, hjemmesider, webshops mv. Når der så sker nogle kvantespring i hvilke teknologier der findes, og hvad de kan, er det for mange virksomheder en stor udfordring at finde de rigtige teknologier, og samtidig integrere de udvalgte i de gamle systemer. Hvornår skal der startes helt forfra og hvornår skal der sammenkøres og koble eksisterende systemer sammen? Det er ikke åbenlyst og beslutningen stiller krav til at ledelsen, økonomi, marketing og IT arbejder tæt sammen om at definere nogle konkrete mål, finde løsninger til disse og herefter eksekvere.

Et eksempel på en virksomhed, der særligt mærker denne udfordring, er tekstilvirksomheden, som er præget af årtiers knopskydning uden systematiske planer og trin for udvikling og opgradering af IT, systemer, tools, shops og sammenhæng mellem elementerne. Efter et nyligt opkøb af et konkurrerende brand, er udfordringen endnu mere aktuelt. De kæmper med at integrere data fra de to virksomheder samtidig med at bygge en ny platform op, som skal kunne integrere primært nye, men også ældre applikationer.

TREND 5: IT-SIKKERHED

Med stigende internationalisering, globalisering og digitalisering er virksomhederne eksponeret for hackerangreb i langt større udstrækning end tidligere. Derudover, så dækker begrebet IT-sikkerhed over alle processerne og mekanismerne, der beskytter computerbaseret udstyr, information og services mod utilsigtet eller uautoriseret adgang, ændringer, uventede hændelser, naturkatastrofer eller beskadigelse.

Centrale spørgsmål er:

- Hvordan indtænker vi IT-sikkerhed i vores teknologi-roadmap?
- Hvordan identificerer vi de vigtigste udfordringer i forhold til sikkerhed? Hvor er vi mest sårbare?
- Hvordan spiller vores IT-sikkerhedspolitikker sammen med vores forretningsudvikling?

Blandt virksomhederne findes eksempler, hvor virksomheder har oplevet, at få deres systemer hacket, filer låst og krav om udbetaling af penge for at få adgang til egne systemer igen. Det lykkedes dog at løse problemerne selv, men det har siden da flyttet punktet om "It-sikkerhed" langt højere op på dagsordenen. Hvor overliggeren sættes for it-sikkerhed, og hvilke tiltag der betegnes som henholdsvis basale eller avancerede, er dog stadigvæk en løst defineret størrelse for mange af MMV B2B produktions-virksomhederne. En nuværende leder fra målgruppen reflekterer over sine erfaringer fra den finansielle sektor og hvor overliggeren for it-sikkerhed var her sammenlignet med sin hverdag i en ellers på mange måder "fremme i skoene" digitaliseret produktionsvirksomhed. Der er forskel. I den finansielle sektor har de fx længe arbejdet med biometrics og tastemønstrer, som en standard i deres it-sikkerhedstiltag. Biometri er en metode til at identificere en person ud fra specifikke kendetegn, såsom fingeraftryk, iris, ansigtstræk, håndens blodkar, gangart mv. Biometri-godkendelser som identifikation og adgangskontrol findes endnu ikke udbredt i den typiske MMV-produktionsvirksomhed. Blandt kendte eksempler på signifikante hændelser med kompromitteret it-sikkerhed er hackerangrebet mod Mærsk i sommeren 2017, som vurderes til at have kostet virksomheden over en milliard kroner. Af mindre dramatisk, men ganske omfattende karakter, er udvikling i regulativer og krav fra danske og internationale myndigheder, som f.eks. GDPR (General Data Protection Regulation), som også stiller krav til IT-sikkerhed og datahåndtering.

IT-sikkerhed spiller også ind i forretningsudviklingen, fordi der her åbnes op for f.eks. partnersamarbejde, hvor kunder eller leverandører får adgang til virksomhedens data, hvilket f.eks. kan føre til fortrolighedsproblematikker, data- eller IPR-overtrædelser etc. En øget digitalisering og åbning af brugerflader giver derfor afledte udfordringer i form af IT-sikkerhedsspørgsmål. Forretningsudvikling og IT-sikkerhed har derfor en ganske tæt sammenhæng.

OPSAMLENDE OVERVEJELSER: EN SAMLENDE DIGITALISERINGSSTRATEGI

Ovenstående trends og tilhørende spørgsmål viser at arbejdet med digitalisering er krævende, går på tværs af traditionelle virksomhedsstrukturer, og påvirker en række funktioner, og dermed går på tværs af organisationen og udfordrer organisationen. Det er klart, at digitale ressourcer kan repræsentere en mulighed for at styrke forretningsmodellen, det gjorde de for Google, Amazon, og Netflix. Eller de digitale ressourcer kan true forretningsmodellen med manglende reaktion, som vi så det med Kodak og Blockbuster. Det naturlige spørgsmål er derfor; hvordan sikrer vi os at vores virksomhed får udnyttet mulighederne til at fremme forretningsmodellen?

Et væsentligt afsæt kan være formulering af en samlende digitaliseringsstrategi. Udviklingen af en sådan strategi kræver synkronisering af de digitale systemer og IT-infrastrukturen med virksomhedens forretningsstrategi. På denne måde bliver IT og digitalisering en løftestang for at udvikle forretningen. Forskning har vist at investeringer i IT og digitalisering er godt for bundlinjen, hvilket er muliggjort af at digitalisering giver adgang til nye markeder, innovation og skabelse af nye produkter, forbedring af produktivitet og profitabilitet, kundetilfredshed og organisatoriske kompetencer.

Især har spørgsmålet om digitalisering og innovation været efterspurgt. Hvor digitalisering i sig selv er en procesinnovation, så er det også klart, at arbejdet med digitalisering giver nye data og dermed ny viden, der kan indgå direkte i arbejdet med at udvikle nye produkter. Det væsentligste spørgsmål er derfor hvordan kommer vi i gang? Forskningen har argumenteret for, at opbygningen af en digitaliseringsstrategi, bør ske i sammenhæng med opbygning af en digital kompetence og sprogbrug (digital literacy) i organisationen. Denne skal opbygges af ledelsen, som så kan drive udviklingen af digitaliseringsstrategien, opbygningen af en digital parathed i organisationen og en kultur, der understøtter afsøgningen af digitale muligheder i dagligdagen. En proces, der starter og fortsætter!

7

HVORDAN KOMMER VIRKSOMHEDEN VIDERE?

Afsættet for at digitalisere forretningsmodellen i Danmark må siges at være stærkt. Danmark placerer sig ifølge Digital Economy and Society Index[1] på en 4. plads i toppen af Europa sammen med de andre nordiske lande. Dette indeks måler bl.a. på connectivity, integration af digital teknologi og adgang til kompetencer. Samtidig, ser vi dog også en række udfordringer, hvor danske virksomheder fortsat er udfordrede. En tredjedel af virksomhederne har en digital tilstedeværelse på sociale medier, hvoraf samme andel sælger online, så er det kun omkring 15% af virksomhederne, der anvender big data. Dermed går et potentiale tabt idét håndtering, analyse og anvendelse af big data rummer et uudnyttet potentiale i forhold til data-drevet innovation, forretningsudvikling og konkurrenceevne. Dette understøttes af, at under 10% af de danske virksomheder handler online på tværs af landegrænser.

Den digitale forretningsudvikling står på to væsentlige ben: IT-sikkerhed og anvendelse af digitale teknologier. Data fra benchmarkværktøjet trækkes fra Danmarks Statistik, og dataen viser at kun 77% af virksomhederne har indført nye digitale teknologier indenfor de seneste to år. Alle taler om machine learning og kunstig intelligens som en nødvendighed for fremtidig konkurrenceevne, men dataene viser at der er lang vej igen. Under 5% af virksomhederne anvender produkter eller services, der indeholder machine learning eller kunstig intelligens og under 1% sælger produkter eller services, der indeholder machine learning eller kunstig intelligens.

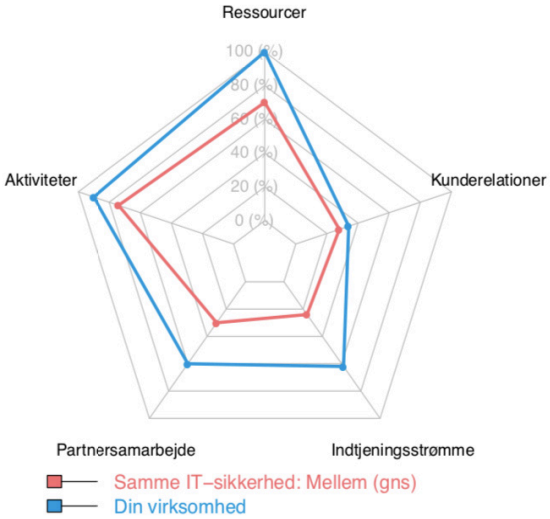
IT-sikkerhed er i høj kurs hos virksomhederne, men kun 62% af virksomhederne har en IT-sikkerhedspolitik, og når det kommer til mere avancerede tiltag som f.eks. gennemgang af logs, penetrationstests, beredskab og kontrol af sikkerhedstiltag, så er det kun omkring 1/3 af virksomhederne, der iværksætter den slags tiltag. Virksomhederne er altså godt på vej, men ikke i mål. Hvis vi derimod kigger på udvalgte elementer i forretningsmodellen, så kan vi se at de virksomheder, der satser på digitalisering af partnersamarbejde og kunderelationer samtidig har den laveste IT-sikkerhed. Dette kan være et tegn på manglende fokus på sikkerhed, når virksomhederne åbner deres forretningsmodel op for at blive mere digitale.

1: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/denmark

Disse generelle observationer blev afsæt for sparringsmøder med en række virksomheder, hvor vores ambition var at sætte viden i bevægelse og koble forskningsbaseret viden mod virksomhedernes resultater fra testene. Den verden vi lever i, er i konstant bevægelse og forandring sker derfor hele tiden. Efter 2 års forskning, hvor digitalisering i små og mellemstore danske virksomheder har været på dagsordenen, kræver det derfor, at vi skal helt tæt på virksomhederne, for at se om metoderne kan hjælpe dem videre. Projektet DigiB2B har valgt at tage en række virksomheder til en 1:1 sparring, hvor virksomhederne inden mødet tog testen, så man til mødet kunne kigge på hvordan de kommer videre herfra.

TRE OPMÆRKSOMHEDS PUNKTER PÅ DIGITALE INITIATIVER

Generelt skal virksomheder blive bedre til at fokusere på digitalisering. Det er anvendelsen af teknologier, der kan være med til at forandre og forhåbentligt forbedre forretningsmodellen og derigennem skabe højere omsætning og opfange værdiskabende muligheder. Digitalisering og innovation kan gensidigt understøtte hinanden på vejen til at blive mere konkurrencedygtige. Generelt set, så oplever virksomheder flere hindringer for at komme videre. De vigtigste barrierer, der forhindrer digitalisering af forretningsmodellen, skal der altså tages hånd om. Det er barrierer, der bl.a. omhandler mangel på medarbejdere med de rigtige kompetencer, det er manglende viden om hvilke teknologier der understøtter virksomheden bedst muligt. Det gælder også manglende indsigt i hvordan data kan anvendes til forretningsudvikling, og der er en manglende forståelse for, at en påbegyndt digital omstilling er en vedvarende proces med konstante forandringer og tilpasninger i organisationen. Vejen til digitalisering er ikke kun et spørgsmål om teknologi og data, det drejer sig også om anvendelse i forretningen.



Digitalisering er ikke bare ny teknologi, det er en levende organisme der forandrer sig hele tiden, og derfor er det nødvendigt, at virksomheder er opmærksomme på, at det ikke blot er et projekt der sættes i gang. Derimod, skal det betragtes som en transformation som giver nogle opmærksomhedspunkter. Digitalisering kræver en kultur i virksomheden, der understøtter innovation og digitalisering. Partnerskaber kan være en vej til at øge paratheden både i forhold til digitalisering og innovation.

DIGITALISERING ER EN REJSE – HVOR ER NÆSTE DESTINATION?

Formålet med projektet DigiB2B var at undersøge hvordan virksomheder kunne udvikle deres forretning på baggrund af digitalisering. Afhængigt af deres ønsker og behov, gav forskere fra Syddansk Universitet, Aarhus Universitet og innovationsnetværket Lifestyle & Design Cluster sparring på udnyttelsen af digitaliseringspotentialet. Det følgende afsnit bygger på 4 virksomheder, der har modtaget 1:1 sparring efter de har gennemgået benchmarkværktøjet udviklet i DigiB2B projektet. Testen viser hvor din virksomhed står i forhold til digitalisering og giver indblik i indsatsområder, der kan styrke digitaliseringen i virksomheden[1].

1 www.innovationbenchmark.dk

FURNIPART

Furnipart A/S blev etableret i 1977 og er en succesfuld, innovativ og vækstorienteret virksomhed. Virksomheden som rummer godt 35 medarbejdere fokuserer på udvikling, design, markedsføring og salg af møbelgreb og aluminium profiler rettet mod de største virksomheder inden for møbler og køkken industri. Furnipart's DNA bygger på et attraktivt værditilbud til kunderne som har rod i grøn omstilling, design og digitalisering.

Digitalisering har været en løbende proces og en proces af gangen hos virksomheden og strækker sig tilbage fra 2009. Der har været fokus på at digitalisere manuelle processer og automatisere arbejdsgange.

I dialogen med digib2b projektet understøtter testen det billede beskrevet ovenfor. Virksomheden gør det godt på anvendelse af teknologier til at understøtte samarbejde med partnere, understøtte de aktiviteter der sker og sikre at ressourcer i virksomheder har adgang til teknologi og kompetencer til at anvende teknologien.

Derfor kom det også frem af dialogen at man har været dygtig til at digitalisere på indersiden af virksomheden hvilket stille nye krav og muligheder. Digitalisering givet først de store succeshistorier og wins når det formår at gå på tværs af afdelinger og holistisk skabe synergi. Det kræver noget af ledelsen, organisationen og den kultur som lever i virksomheden. *Hos Furnipart har vores digitale rejse nu flyttet sig på it-projekter til organisatorisk digital transformation"*, fortæller CEO Rasmus Byriel. Hertil fortæller Mette Præst Knudsen fra Syddansk Universitet, Center for Integrerende Innovationsledelse: *At nyere forskning viser hvor gennemgribende det er for organisationen at arbejde med digitalisering. Der skal kontinuerligt være fokus på teknologien. Ledelsen skal vist have en teknologi radar som løbende analysere på hvor moden teknologien er, aligne med nuværende forretningsstrategi og løbende integrer det der støtter og udvikler forretningen.*

På baggrund af dialogen fandt gruppen nye muligheder for at kigge på hvordan teknologi kan blive en del af virksomheden større vision og hvordan særligt teknologi kan understøtte at fremtidens marked ikke kun handler om at blive presset på pris men kan udvikle sig til et partnerskab mellem flere led i værdikæden: *Gennemførelsen af testen i ledergruppen gav opmærksomhed på vores fokuspunkter – og manglende fokus. Efterfølgende dialog, hvor teori og praktik blev diskuteret var en spændende øvelse og understøtter vores rejse lige nu,* fortæller Rasmus Bryiel, CEO, Furnipart A/S.

LABELCO

LABELCO er startet i 1991 og producerer selvklæbende etiketter til industrien i Danmark såvel som i udlandet. Virksomheden har en ambition om at være på forkant med udviklingen, hvilket har gjort, at deres produktsortiment er særdeles omfattende. Som virksomhed, er kvalitet afgørende og man har arbejdet sig frem til en fødevare- og kvalitetscertificering af højeste kaliber, samt tilsluttet sig UN Global Compact, for at forpligte sig til, at gøre fremskridt løbende indenfor menneskerettigheder, arbejdstager-forhold, miljø og anti-korruption.

Som familieejet virksomhed, oplever man, at i en medarbejderstab på godt 40 mennesker er det især de unge, der er positivt indstillet for digitale tiltag.

I 1:1 sparringen med projektet DigiB2B kom man ind på, at anvendelsen af teknologi til understøttelse af kunderelationer og indtjeningsstrømme, er et af de områder der scorede lavt. Hertil fortæller Ole Dam Mikkelsen, Adm. Dir. hos LABELCO A/S, at man i virksomheden altid har været meget opmærksom på, hvordan de bruger deres ressourcer bedst muligt. Det resulterede i, at de hurtigt fandt en kompetent ekstern IT rådgiver, som understøtter forretningen.

Det har været rigtig godt indtil nu, men nu begynder teknologien at spille en rolle i forhold til forretningskritiske tiltag, og de ser sig nu nødsaget til, at der skal foretages nogle ændringer. Ledelsen og bestyrelsen anerkender, at der både mangler kompetencer og ressourcer og har derfor prioriteret, at der skal ansættes én som kan være digital katalysator. *"Det er utroligt vigtigt i udviklingsinitiativer, at den som bliver tovholder, har retningslinjer fra ledelsen og beføjelser til at samle et team omkring sig til at starte denne proces – ellers bliver tiltag ikke forankret, og man bliver ikke succesfuld med at digitalisering er en katalysator for optimering og vækstmuligheder"* Siger Heidi Svane, Head of Digital ved Lifestyle & Design Cluster.

Under 1:1 sparringen, konkluderede man, at digitalisering er godt - men også rigtigt svært. Det er derfor vigtigt, at virksomheden kan få hånd om det, så man ikke først skal til at reagere, når skoen trykker og man ikke kan følge med. Virksomheden skal være på forkant og måske endda proaktivt tilegne sig nye markedsmuligheder i fremtiden.

> *"Vi ved fra forskningen, at når virksomheder bruger mere data i deres forretningsudvikling er der mange lavthængende frugter til optimering og effektivisering, men digitaliseringen starter fra bunden hvor eksisterende og nye data skal integreres for at opnå disse gevinster. Anvendelse af data er ofte på et minimum da de enten ikke er strukturerede eller er strukturerede forkert i forhold til den beslutning virksomheden skal til at tage. Det at klargøre og på tværs af forretningsområder kræver kompetencer, som man måske ikke har"*, fortæller Mette Præst Knudsen fra Syddansk Universitet, Center for Integrerende Innovationsledelse.

I fremtiden, ønsker Ole Dam at LABELCO tilegner sig kompetencer for at sætte den rigtige retning samt prioritere digitale tiltag for bl.a. at kunne koble data, så maskiner ses i realtime og at man ligeledes nemt kan planlægge, købe ind og levere just-in-time. Robotter og kunstig intelligens skal dog også kunne sikre dem, at de står som en stærkere underleverandør i fremtiden.

COMFY SOCKS A/S

Comfysocks har produceret strømper siden 1998 med hovedkontor i Herning og produktionsanlæg i Kaunas, Litauen. Comfy Socks arbejder med både små og større velkendte mærker, hovedsageligt inden for sportsbranchen, men producerer også tekniske og funktionelle sokker til flere militære styrker samt større offentlige virksomheder. I Danmark er der en mindre gruppe af medarbejdere, men på fabrikken i Litauen er der travlt og medarbejderstaben her udgør 145 ansatte der producere døgnet rundt. Virksomheden har i lang tid haft et strategisk fokus på grøn omstilling, og har derfor opnået Global Recycle Standard (GOTS) og ISO certificeringer. De oplever en stor goodwill og efterspørgsel fra kunderne på at deres varer er produceret i Europa.

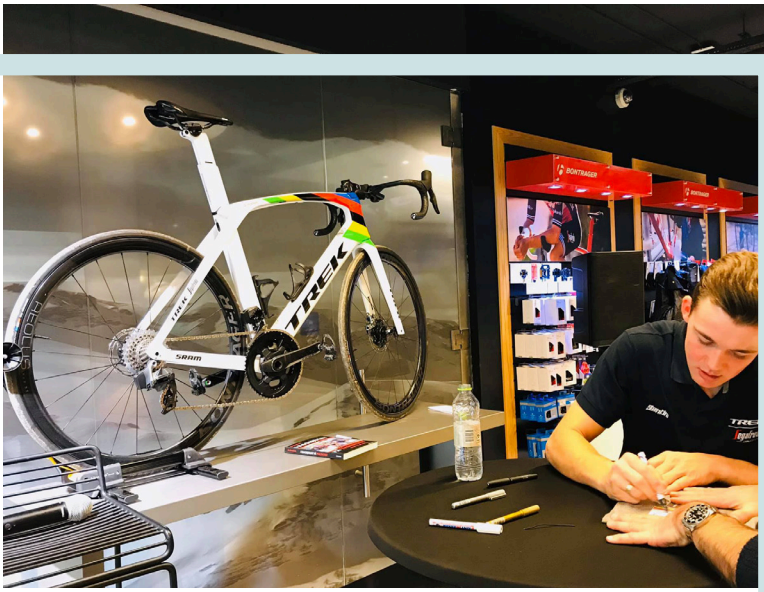
Comfy socks' digitale tiltag har været oppe og vende mange gange, men har endnu ikke sporet sig ind på en strategiske retning som ofte bliver udfordret af sporadiske spørgsmål. Skal man som B2B virksomhed være på de sociale medier? Hvor afgørende er en hjemmeside? Skal man kigge på nye teknologier til design fasen? Disse spørgsmål gav ledelsen motivationen til at deltage i digib2b benchmark testen og en 1:1 sparring med forskere fra Syddansk Universitet og Aarhus Universitet samt vidensfacilitator fra Lifestyle & Design Cluster, for at få et overblik over hvordan man forholder sig til digitalisering som B2B virksomhed. Mette Mørup, Head of Sustainability hos Comfy Socks, fortæller: *"Det at få taget testen, og snakken i sig selv, var en øjenåbner for hvad vi skal have taget action på – Ofte ved man det jo egentlig godt selv, men det handler om at få taget action og det hjalp testen og snakken med til."*

Testen viser at virksomheden arbejder reaktionært med teknologi og de fleste initiativer der er blevet foretaget, er i relation til produktionen og kunderelationer. Mette Præst Knudsen, forsker hos SDU siger "digitalisering griber ind mange steder i organisationen og derfor skal der være en plan når projektet ruller ud, her kan virksomheder med fordel få studerende ud i virksomheden til at hjælpe med at identificere og analysere mulige digitaliseringstiltag, men ledelsen skal samtidig turde tage beslutning om hvad er fokus, hvilke ressourcer kan afsættes og hvilke kompetencer mangler vi. Det være sig både direkte på IT, men også på ledelsesniveau."

Under 1:1 sparringen kom eksperterne og Comfy Socks derfor frem til, at virksomheden skulle se på digitalisering, som de gjorde, da de begyndte at arbejde med bæredygtighed. De skal sikre sig, at deres forretningsstrategi er tydelig og de skal analysere hvor teknologi kan understøtte og måske endda hjælpe til et bedre resultat. Et eksempel på en digital løsning kunne f.eks. være i dialogen med kunderne – ved brug af 3D teknologi vil man kunne få vist flere løsningsforslag sammenlignet med hvad man kan nu. Dette kan også bidrage til at digitalisering kan understøtte den rejse, som virksomheden er på i forhold til cirkulær økonomi. Skal man som B2B virksomhed på sociale medier? Ikke nødvendigvis – det skal have et formål at indgå i digitale sociale relationer – såsom hvad er formålet med at kommunikere på de platforme, og hvordan kan det bidrage til forretningen. Hvis kunderne er der og hvis vigtige dialoger sker på de platforme, bør man kraftigt overveje at være tilstede, for at opsnappe de tendenser som sociale medier kaster af sig.

CYCLE SERVICE NORDIC

Cycle Service Nordic forhandler cykelprodukter i alle prislag til kunder der er professionelle cykelhandlere, cykelproducenter og grossister. Virksomheden er udelukkende B2B og er baseret i Odense med administration og hovedlager, derudover har virksomheden salgskontorer i Sverige, Norge og Finland samt lager i Finland. Cycle Service Nordic er en del af den hollandske koncern Accell Group, der er blandt de markedsledende virksomheder indenfor cykelindustrien i Europa. Det giver Cycle Service Nordic, som distribuerer til hele norden, adgang til et af industriens største netværk inden for cykeldele og tilbehør samt til producenter i hele verden. Med en målsætning om at være den førende leverandør for alle nordiske kunder igennem en "one-stop-shopping" løsning, møder man en virksomhed hvor nøglen i dag er logistik, salg og markedsføring, der skal gå op i en højere enhed, for at kunden oplever et gnidningsfrit samarbejde. Virksomheden er konstant nysgerrig på hvordan de kan skabe ekstraværdi for deres kunder, så de ikke bare er distributør. Her er chancen for 'cut out the middelman' for stor, men de oplever også, at deres forskellige kundetyper har brug for en stærk samarbejdspartner.



Det er blandt andet den dialog som Syddansk Universitet, Aarhus Universitet og Lifestyle & Design Cluster har med virksomhederne i en 1:1 snak om hvilke digitale indsatsområder, der er afgørende for den næste tid hos virksomheden. Cycle Service Nordic oplever samme problemstilling som andre B2B virksomheder; de har svært ved at digitalisere kunderelationer. Dog fortæller virksomheden, at inden for den seneste tid, har der være et stort fokus på at få det til at fungere. De har en velfungerende B2B webshop og et stærkt ERP system som indsamler al data fra økonomi, salg, indkøb og ordrestyring. Derudover, så har virksomheden valgt at investere i et CRM system, for at deres sælgere er klædt bedre på og at de samtidig kan tilgå al information om kunden. Hertil er der sat et intelligent indkøbssystem op, som analyserer på historisk data og som kan forudsige indkøb. I dag sidder virksomheden selv og processer data, men det er forholdsvist nyt og derfor er data grundlaget ikke stabilt nok til at kunne lave predictions endnu.

René Sonny Hansen, Regional Sales & Commercial Manager fortæller at DigiB2B testen gav et overblik over de tiltag der burde iværksættes for at løfte virksomheden. Virksomheden tænker allerede som et økosystem og de ser derfor vigtigheden i, at det er partnerskaber på tværs af værdikæden, som skal fremtidssikre forretningsmodellen – og det gør de bl.a. i forhold til IT-systemer som deles mellem alle partnere i Accell Group. "Men vi savner tættere relationer til slutkunder, og den viden og indsigt skal komme gennem vores forhandlerled" fortæller René Sonny Hansen. Her gik anbefalingen på, at virksomheden skulle etablere et pilotprojekt med udvalgte kunder, for at finde den rigtige retning.

Et pilotprojekt vil derfor kunne identificere hvordan der skal etableres et samarbejde, uden at risikere, at en af forhandlerne låser sig fast til den ene leverandør. Derudover tog testen også fat i IT-sikkerhed, og når man som distributør gerne vil være helt tæt på kunderne og arbejde i en digital organisation, så er det derfor vigtigt at få nedskrevet en plan for retningslinjerne. For eksempel bliver medarbejderne i Cycle Service Nordic nu trænet i at opdage fishing mails, og her viste det sig hurtigt, at der er et forretningspotentiale i det.

Det vil ikke kun resultere i at virksomheden løfter sig på IT-sikkerhedsfronten, men de vil også kunne tilbyde det som service til deres kunder.

"1:1 sparringen er et relevant tiltag, hvor vi faciliterer en vidensbro mellem den enkelte virksomhed og forskerne, og her bliver det tydeliggjort, at dén viden som virksomhederne får, giver et helt nyt blik på deres virksomhed og samtidig får de nogle meget konkrete løsningsforslag, der er forankret i valideret viden gennem forskning. Derfor håber jeg, at flere virksomheder vil huske på at anvende denne kanal til inputs, når de arbejder med digitalisering eller andre strategiske tiltag", lyder det fra Heidi Svane, Head of Digital ved Lifestyle & Design Cluster.

8

HVEM KAN HJÆLPE VIRKSOMHEDEN?

Digitalisering af forretningsmodellen er en lang rejse for enhver virksomhed. Den foregår løbende, den inddrager hele organisationen med mange forskellige medarbejdergrupper, og den kræver en kompetent og stærk ledelse, der har særligt fokus på det tværgående. Samtidig er digitalisering i sig selv en innovativ proces, og det kan derfor være relevant, at koble overvejelser om digitalisering af forretningsmodellen sammen med virksomhedens innovative kompetencer og produkter. Til dette formål, kan du også besøge et andet benchmarkværktøj[1], der ligeledes er finansieret af Industriens Fond. Dette værktøj lader dig sammenligne virksomhedens innovationsaktiviteter på produkter, services og processer med andre virksomheder. Du kan læse cases fra andre virksomheders innovationsprojekter og lære af deres erfaringer og udfordringer. Se også mere om projektet her[2].

Vil du gerne vide mere om værktøjet, så kontakt Professor Mette Præst Knudsen (mpk@sam.sdu.dk) eller Professor Anders Sørensen (as.eco@cbs.dk).

Digitalisering kræver også ny viden og kompetencer i organisationen. Det kræver at de systemer og IT-løsninger der integreres, får lov til at gå på tværs af afdelinger og partnere, ellers vil det ikke skabe værdi. Blandt andet kan ledelsen opstille nye KPI'er, som måler på, at afdelinger samarbejder på tværs. Ledelsen skal ændre deres mindset fra at betragte IT som et projekt, til at digitalisering er et redskab for at løfte forretningen. Hertil skal både ledelsen og nøglemedarbejde opkvalificeres og udvide deres forestillingskraft. Der har igennem længere tid været tilbud til virksomheder, som kan hjælpe dem videre i deres digitaliseringsrejse. Bl.a. SMV:Digital, Digital Vækstkultur og Digital Ledelseskultur. Initiativerne er finansieret af Erhvervsstyrelsen og EU, for at sikre at små og mellemstore virksomheder får adgang til uvildig kompetenceudvikling[3].

Det digitale kompetenceløft er en gennemgående metodik i virksomhedsrettede projekter i dag. Det øgede fokus på kompetencetilførsel- og udvikling har både sine fordele og ulemper, men lad os starte med at konkretisere indholdsrammen af begrebet. Kompetenceløft er ikke endimensionelt og breder sig over flere aspekter end bare selve tilførelsen og udviklingen af reelle digitale kompetencer. Et kompetenceløft bidrager ligeledes både til de strategiske evner såvel som de ledelsesmæssige evner. Udover at dygtiggøre en medarbejder eller leder i en bestemt digital kategori, giver det øgede kompetenceniveau også en øget indsigt i fremtidige muligheder og strategiske indsigter. Øgede kompetencer er altså indirekte bidragende til et mere kvalificeret syn på egen virksomhed og dens forretningsmæssige muligheder fremadrettet.

1 www.innovationbenchmark.dk

2 https://www.industriensfond.dk/nyt-center-for-innovation-skal-gøre-danske-virksomheder-mere-innovative

3 https://digitalledelseskultur.dk/

Kigger man helt nøgternt på selve kompetenceløftet af medarbejdere og ledelse, styrker det altså virksomhederne på flere niveauer. De tilførte og udviklede kompetencer gør det muligt at holde opgaver internt. Dette styrker virksomhedernes økonomi samt forbedrer deres muligheder for tage ejerskab over diverse processer i værdikæden. En direkte konsekvens af dette er, at virksomhederne ligeledes bliver mere bevidste om, hvilke ydelser og opgaver de skal hente eksternt, hvilket igen er med til at øge effektiviteten i virksomheden.

Det kompetencedrevne projekt har altså flere positive effekter i virksomhederne. I et digitalt henseende er det også værd at nævne, at i en verden hvor udviklingen går så stærkt, og hvor tilbuddene og mulighederne er så mange og så differentierede, så er et øget internt kompetenceniveau også med til at give et større overblik over markedet, mulighederne og barriererne. Et overblik, der gang på gang viser sig mere end værdifuldt i flere henseender.

Ønsker du er få indsigt i hvilke kompetencer der kan fremtidssikre jeres organisation, kan du nemt gå i dialog med projektet eller tage en test og få kortlagt om din organisation er en Digital Fan, Sprinter, Nybegynder eller Skeptiker .

Virksomheder kan altid få 1:1 sparring, for at få afdækket deres potentiale og muligheder. Den ekspertise ligger hos Erhvervshusene, som har et godt overblik og som ydermere kan trykteste på flere parametre end kun digitalisering. Derudover, så findes der diverseinnovationsnetværk bl.a. Lifestyle & Design Cluster, som er sat i verden, for at hjælpe virksomheder med at få adgang til ny viden.

DigiB2B er et projekt, der er financieret af Industriens Fond