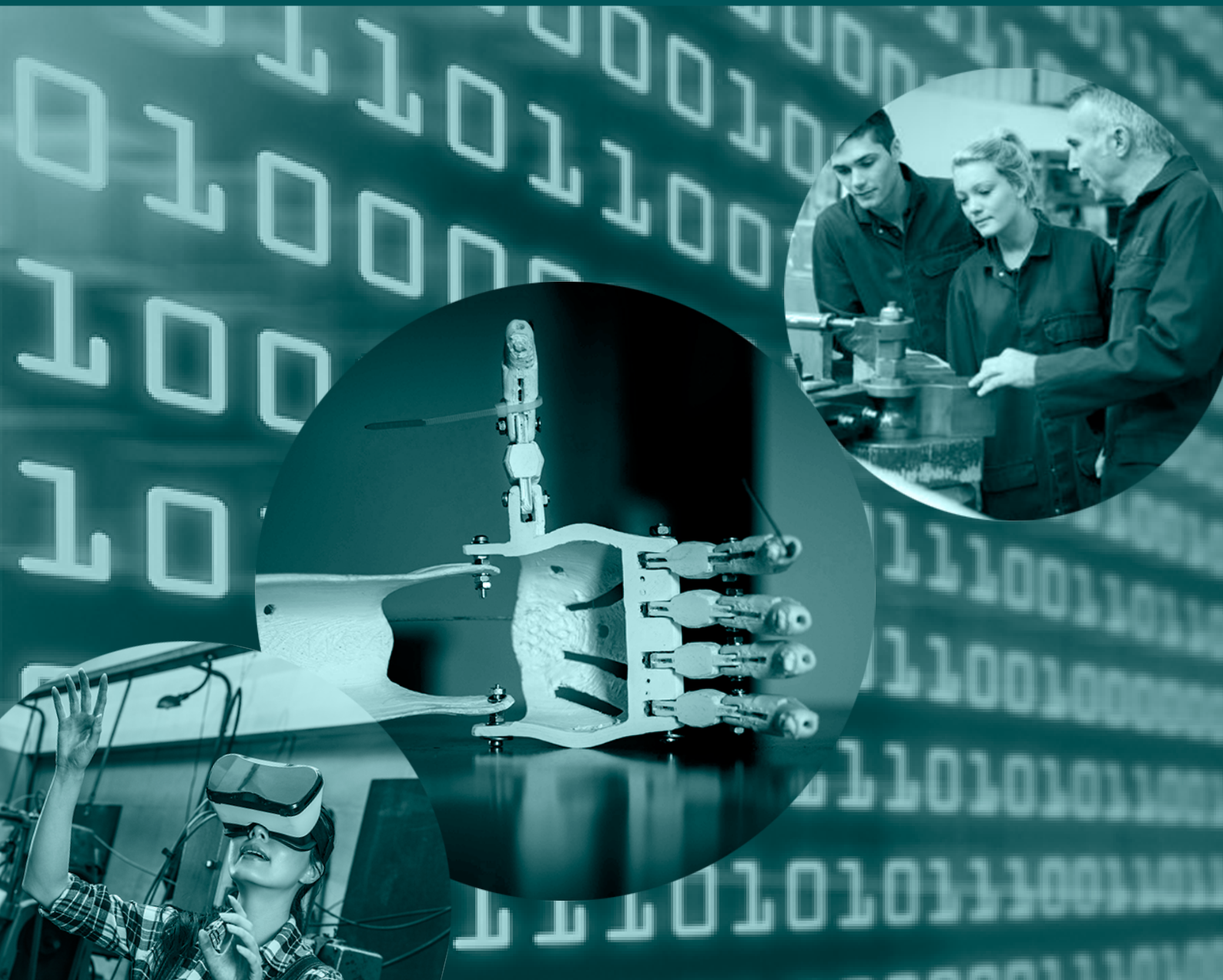
# DigiB2B

## AFRAPPORTERING

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation



# Indledning

DigiB2B ønskede at øge anvendelsen af digitale forretningsmodeller blandt danske B2B MMV'ere inden for fremstillingsindustrien ved at skabe et generisk værktøj, som strategisk understøtter transitionen mod en øget digitalisering. Projektets formål var derfor at skabe en bevidsthed om, at virksomheder i målgruppen ikke nødvendigvis skal være begrænset af manglende medarbejder- eller IT-ressourcer i forhold til at realisere potentialet i en øget digitalisering.

**Projektdeltagere:**

- Projektleder og Professor Mette Præst Knudsen, Center for Integrerende Innovationsledelse, Syddansk Universitet

- Professor Rene Chester Goduscheit, Institut for Forretningsudvikling og Teknologi, Aarhus Universitet

- Head of Digital og Netværksleder Heidi Svane Pedersen, Lifestyle & Design Cluster

- Innovationskonsulent Henrik Blach, Force Technology

- Chefkonsulent og ejer af Delendorff, Jacob Høj Jørgensen

Derudover har følgende deltaget i projektet: Peter Nørgaard Petersen (SDU) og Stine Berg (SDU).

# Aktiviteter og Leverancer

Aktiviteterne bestod af forløb med casevirksomheder og DigiLab-forløb. Projektet startede med en fælles gennemgang af virksomhedskontakter blandt de seks projektpartnere. Herefter blev der planlagt og afholdt møder med 20 casevirksomheder. Disse virksomheder er produktionsvirksomheder, som alle opererer på business-to-business markeder, og som i forskellig grad er i proces med at digitalisere deres forretningsmodel. Møderne var for nogles tilfælde enkeltstående møder, mens andre også dækkede mere omfattende sparringsforløb. Interviews fra case- og DigiLab-forløb er blevet optaget og efterfølgende transskriberet. Derudover er der lavet korte skriftlige opsamlinger på de forskellige forløb. DigiLab-processen med casevirksomhederne er initieret med en kortlægning af casevirksomhedernes digitaliseringspotentialer og udfordringer samt med gennemførelse af workshops.

**Projektets teoretiske ståsted**

Projektet tager afsæt i, at digitalisering er anvendelsen af digitale teknologier til at forandre (og forhåbentlig forbedre) forretningsmodellen og skabe højere omsætning og værdi-skabende muligheder. Dette betyder samtidigt, at der anlægges både et innovationsperspektiv, idet digitalisering kan anskues som en procesinnovativ forandring. Samtidigt medvirker denne tilgang til, at forandringen er en del af et større procesperspektiv. Vi definerer derfor digitalisering som "en proces til at understøtte, at virksomheden forandrer sig mod at blive en digital forretning". Dette betyder, at digitalisering tager afsæt i data-drevet innovation, hvilket kan defineres som skabelsen af nye – eller implementering af betydelige ændringer i eksisterende, produkter, processer, organisatoriske metoder og markeder via anvendelse af (Big) Data (OECD 2015). De drivende spørgsmål bliver for enhver virksomhed:

- Hvordan finder vi de rigtige data – blandt alle data – som bør indgå i data-drevet innovation?

- Hvordan strukturerer og analyserer vi data?

- Hvordan indgår disse i den innovative løsning, som f.eks. nye tilbud til kunden? ny adgang for leverandør mm.?

- Hvordan sikrer vi værdiskabelsen – at forandringen er en forbedring?

- Hvordan sikre vi, at de data vi anvender – og den måde vi sætter dem i spil – giver en forbedret løsning – og dermed en forbedret forretningsmodel?

Til at understøtte virksomhedernes arbejde med data-drevet innovation og digitalisering af forretningsmodellen valgte projektets partnere

at arbejde med det velkendte Business Model Canvas fra Osterwalder (se figur side 19 i Fra Data Til Forretning)

**Udvikling af digitaliseringsværktøj**
Nøgleleverancen i DigiB2B er udviklingen af et generisk sammenligningsværktøj til at måle en virksomheds digitaliseringsgrad for udvalgte dele af forretningsmodellen. Dette kaldes et digitaliseringsbenchmark.

Værktøjet giver virksomhederne værdifuld indsigt i deres digitaliseringspotentiale og realiseringsgrad ved at sammenligne virksomhedens digitaliseringsgrad med fx IT-sikkerhed, branche, og størrelse. Det giver ydermere inspiration til digitalisering af virksomhedens forretningsmodel, så virksomheden kan øge indtjeningsgrad og/eller markedsandele. Dimensionerne i værktøjet er:

- Aktiviteter
- Indtjeningsstrømme
- Kunderelationer
- Partnersamarbejder
- Resurser.

I tillæg hertil vurderes virksomheden også på deres "teknologiske modenhed" og "it-sikkerhed".

**Værktøjets anvendelse**
Virksomhederne tilgår værktøjet på hjemmesiden: www.innovationbenchmark.dk, hvor det er samlokaliseret med et innovationsbenchmark. Dette gør det simplere for virksomhederne at lave sammenlignende analyser indenfor andre områder samtidigt med, at disse sammenfattende kan ses som innovative aktiviteter. Når virksomheden tilgår værktøjet, skal man svare på en række spørgsmål, som er relateret til de underliggende forretningsmodel- og digitaliseringsdimensioner.

Til afrapportering af resultaterne anvendes en "spindelvævsmodel", som gennemgående illustration til virksomhederne på deres benchmark. Vi benytter 5 baggrundsvariable og virksomheden kan dermed benchmarke sig på 5 webs: 1) størrelse; 2) region; 3) branchekode/type fremstillingsvirksomhed; 4) teknologianvendelse; 5) IT-sikkerhed (de to sidste er forudsætninger for digitalisering). Når alle spørgsmål er udfyldt, modtager virksomheden en samlet rapport, der udover resultaterne også indeholder en række anbefalinger til både at starte dialogen om digitalisering internt i virksomheden, og hvordan man kan komme videre. Se eksempel på resultatrapport (fiktiv virksomhed).

De bagvedliggende datatræk kom i første omgang fra spørgsmål om "It-anvendelse i virksomheder" fra Danmarks Statistik (DST). VITA 2017 udgør det tilgængelige data på udviklingstidspunktet (2019). I tillæg til dette datasæt tilkøbte projektet data fra DST's VITA 2018. Den samlede population udgjorde på starttidspunktet 545 virksomheder. Dette tal stiger jo hyppigere værktøjet anvendes, ligesom data bliver gradvist mere opdaterede jo flere virksomheder, der benytter værktøjet. Der forekommer os bekendt ikke lignende værktøjer på markedet til mindre og mellemstore produktionsvirksomheder i dag, hvor disse kan sammenligne sig med en så stor population og på så mange aspekter mht. digitalisering af forretningsmodellens dimensioner. Dette tilbud og datarelevans og impact kan evt. styrkes og videreudvikles i fremtidige projekter. Udviklingen af værktøjet er uden sammenligning den mest tids-, resurse- og omkostningstunge del af projektet.

**Screening og identifikation af testvirksomheder**
I udviklingsprocessen af værktøjet var forskere ude i virksomhederne for at teste applikationen. Ved samme lejlighed blev der også sat spotlys på de digitaliseringsudfordringer og muligheder, som virksomhederne har i 2019 og 2020.

Vi anlagde en række screeningskriterier for at identificere testvirksomheder: Virksomhederne skulle operere på business-to-business-markedet (B2B), være fremstillingsvirksomheder i størrelsen 10-249 ansatte samt repræsentere forskellige niveauer af digitalisering af forretningen. Der blev udviklet et manuskript til screening og rekruttering af testvirksomheder samt en interviewguide til selve gennemførelsen af testinterviews af på DigiBenchmark.

**Testforløb & Justering af digitaliseringsværktøj**
Testforløb, i form af interviews afholdt hos virksomhederne, blev gennemført over et par måneder i efteråret 2019. Her observerede og hjalp en eller flere forsker en eller flere af beslutningstagerne fra

virksomheden til at gennemføre en benchmarkøvelsen på en prototype af værktøjet. Der blev indsamlet omfattende dokumentation på modtagelse, brug og perspektiver for anvendelse af værktøjet. Dokumentation består dels af lydoptagelser, noter og tabeloversigter. Der blev anvendt både et brugeroplevelsesperspektiv (UX) på funktionalitet og design samt et relevansperspektiv på værktøjets anvendelse i praksis. Opsamling på erfaringer fra testforløb blev herefter anvendt til justering af værktøjet og klargøring af den endelige version af applikationen.

## Effekt

I august/september 2020 har forskere gennemført interviews med udvalgte virksomheder, som en afsluttende del af evalueringens måling af projektets effekter og resultater. Virksomhederne er en blanding af case-, test og "benchmarkbrugere". Evalueringsinterviews blev ligeledes benyttet til at tage en status på virksomhedernes digitaliseringsindsatser i efteråret 2020.

Peer Leth, Administrerende Direktør, Troldtekt
"DigB2B har været med til at få digitaliseringsdagsordenen op på både ledergruppe- og bestyrelsesniveau. DigiB2B har været medvirkende til, at der er kommet en digitaliseringsekspert ind i bestyrelsen, som skal være med til at samtænke digitalisering og forretningsmodel".

"DigiB2B har været med til at skubbe til processen med digital omstilling. DigiB2B har været en øjenåbner for at fremskynde processen. DigB2B har skabt øget bevidsthed om digitalisering. Det har været positivt".

"Det er vigtigt at flytte "digitalisering" væk fra at være et buzzword til i stedet at blive en del af virksomhedens strategiske retning og få det implementeret i konkrete markedsmæssige tiltag. At få digitalisering indarbejdet i de fremadrettede processer og få koblet både interne resurser og eksterne resurser på, sidstnævnte fx via unge fra universiteterne".

"Digi benchmarket har været med til at give et overblik, en struktur og en sammenhæng mellem forretning og teknologi – dvs. i praksis at "spise elefanten i små bidder". Vi har arbejdet på at klarlægge hvad digitalisering betyder for salg, produktion, marketing og de andre funktioner i virksomheden. Det har været sundt at arbejde med digitalisering i små opdelte etaper. Det gør, at organisationen tager langt bedre imod digital forandring og forpligter sig langt bedre til opgaven fordi medarbejderne bedre kan forstå og overskue digitale forandringstiltag. Det er også en måde at adressere evt. manglende modenhed i organisationen".

Sanne Nørgaard, Administrerende Direktør, Green Cotton:

"DigiB2B har givet os netværksværdi. Det er interessant at møde andre virksomheder og få adgang til viden. Benchmarkværktøjet bekræftede os i, at vi er højt digitaliserede på visse dele af forretningsmodellen".

"Det er vigtigt for danske virksomheder at skabe netværk og benytte vidensinstitutioner til at skabe en konkurrencefordel. Det er også blevet demonstreret i en Coronatid, hvor vigtigt det er, at digitalisere til et højt niveau for at ikke at blive trukket ned af krisen. Konkret i vores branche har det været vigtigt for ordreniveauet at have et B2B salg og et link til B2C via markedspladser og webshops. Ellers var vi blevet ramt hårdere af krisen. Det er fremtiden at fortsætte med at digitalisere og ikke at være afhængig af fysiske touchpoints og salgskanaler".

Sune Lysgaard-Hansen, Aftersales & Service Manager, Effimat:

"Det har givet os netværksværdi at indgå i DigiB2B. Den samlede mængde af input fra forskningsprojekter betyder meget på digitaliseringsrejsen. DigiB2B er godt til at holde fast på et digitaliseret forretningsmodelfokus i stedet for et teknologifokus for teknologiens skyld".

Rasmus Byriel, Administrerende Direktør, Furnipart:

"DigiB2B udfordrede vores digitaliseringstankegang. Fx mht. hvad vi gør, og hvad digitalisering betyder for os. Vi stillede op med CEO, CFO og Salgsdirektør til sparringsmøde. Der har været en god kobling mellem digitale input om processer i relation til vores forretningsmodel.

Benchmarkværktøjet viste, at store dele af vores forretning er pænt med på digitalisering, mens produkt og salgsmetodikker har et potentiale for at blive yderligere digitaliseret. Vi var meget positivt stemt overfor værktøjet, og det passede rigtig godt med vores verdensbillede. Projektet var en af byggestenene, som gav energi til at sætte yderligere strøm til vores tilgang til produktsalget".

"Evalueringsinterviewet var godt til at udfordre os på, hvordan vi bør arbejde med digital modning af vores kunder og salgsprocesser. Corona giver os en udfordring mht. måden, vi sælger til vores kunder, og hvordan vi sikrer, at vi kontinuerligt er tæt på deres behov i vores produktløsninger. Messer og det personlige relationsmøde aflyses i øjeblikket, og der er derfor et erkendt behov for, at vi går mere systematisk til værks med innovationstiltag for at sikre digital salgsomstilling og digital kundeindsigt. Det er vigtigt her og nu, men bliver også et konkurrenceparameter i en verden efter Corona".

Ole Dam, Administrerende Direktør, Labelco:

"Sparringsmødet var med til at skabe indsigt i, at vi manglede en tilførsel af digitale vidensresurser i vores organisation. Det har vi fået gennem en nyansættelse. Det har gjort, at vores dialog med softwarekonsulenterne er blevet markant forbedret, og at vi har nået mere den sidste måned end hele det foregående år. Nu får vi langt mere værdi ud af vores softwareleverandør. Vi er bl.a. meget langt med digitalisering af vores certificeringer, som har været meget omkostningstunge for os".

**Digitaliseringstiltag efterår 2020 – i skyggen af COVID-19 pandemien**

Der er talrige eksempler på, at virksomhederne har store udfordringer i en tid med en global pandemi og de afledte økonomiske konsekvenser. Som afsæt fra projektets intentioner og den globale pandemis effekter på virksomhedernes digitalisering sætter vi i det følgende fokus på en af de afledte positive effekter, der også kan opspores, primært med digitalisering som drivkraft.

De fleste af de interviewede virksomheder giver udtryk for, at de har et større fokus på systemintegration med kunder og leverandører samt markant øget brug af videobaseret mødeaktivitet. COVID19 pandemien har forøget nødvendigheden af at fokusere på de digitale processer. Virksomhederne har været tvunget til at tænke ud af boksen mht. processer og forretningsgange. Dette gælder fx ift. kunderelationer, hvor muligheden for fysiske møder og besøg pludselig forsvandt og alt blev presset til at foregå digitalt. Det er interessant i denne forbindelse, at pandemien tilsyneladende har ført til øget digitalisering af kundesamarbejdet. Kunderelationen er en dimension, hvor der ifølge vores erfaringer fra benchmarkværktøjet er et fortsat uforløst potentiale.

**Øget digitalisering af kunderelationer**

COVID19 pandemien har boostet det digitale kundesamarbejde. Vi har set eksempler på virksomheder, hvor kunderelationen forbedres fx ved en tættere digital kundekontakt. Der sættes faste månedlige digitale møder op med nøglekunder, hvor der før pandemien var sat fysiske møder op med eksportkunderne med længere mellemrum, fx hver 3 måned. Dermed kan markedsprognoser forbedres pga. adgang til mere opdateret salgsviden. Kunderne demonstrerer i det mere strukturerede set-up større villighed til at involvere sig, og der er faste punkter på til møderne. Kunderne er mere forberedte og mødeoutput er markant forbedret. Digitalisering giver også en miljøgevinst i form af et væsentligt forbedret CO2 fodaftryk qua mindre transport.

Som en yderligere positiv konsekvens af en stigende digitaliseret kunderelation er også, at rejseomkostninger til kunde- og leverandørbesøg kan reduceres væsentligt. Dette kan være en midlertidig besparelse, men med de positive erfaringer fra de digitale møder vil man i fremtiden bedre kunne finde nye mødeformer, da ikke alt kan gøres digitalt.

**Opkvalificering og adgang til viden**

Der er en tendens til, at der ikke uddannes eksisterende medarbejdere til at håndtere digitaliseringen, men bringes ny viden ind via forskningsprojekter og engagement igennem studenterdrevne projekter. Ny viden tilføres via samarbejde med uddannelsesinstitutioner, fx fordi de nuværende medarbejdere er på maksimal kapacitet ifm. vækstskabelse eller omkostningsbesparelser i

virksomhederne. Ny viden kommer i stedet via forskningsprojekter og studerende i praktik. En sidegevinst og strategi for virksomhederne ved studentersamarbejde er udover lønbesparelsen også at finde kommende medarbejdere blandt de studerende. Dvs. der er en talent-attraktion vinkel også. Studenterengagement og forskningsprojektdeltagelse benyttes fx til udvikling af nyt CRM-system, RPA tools, strategiske satsninger som blockchain udvikling eller supply chain optimering.

**Vækst uden nyansættelser**
Den økonomiske merværdi, som de digitale procesinnovationer fører til på tværs af forretningsmodeldimensionerne, konverteres ikke til ansættelse af flere medarbejdere. Målet for virksomhederne er ofte at konvertere de besparelser, optimeringer og procesforbedringer, som kan tilskrives digitalisering, til større volumen i omsætning og skalering af virksomhed - med de samme ansatte. Dette er også et tiltag, der anvendes for at imødekomme evt. fremtidige problemer med at tiltrække medarbejdere – visse medarbejdergrupper kan der blive knaphed på fremover.

Det er uden tvivl, at COVID-19 pandemien har disruptet mange virksomheders tilgang til forretningsmodellen. Nogle oplever, at omsætningen falder drastisk indenfor få dage og uger i foråret 2020, andre at efterspørgslen stiger stærkt, at behovet for varer kan flyttes, men at mange af disse ændringer bedre imødekommes igennem digitalisering. Der er derfor skabt et stærkt fundament hos virksomhederne for at arbejde strategisk med digitalisering og data-drevet innovation. Det er derfor vores forhåbning, at værktøjet også i den kommende tid vil finde anvendelse blandt danske virksomheder.

## Forankring og Formidling

Formålet med vidensspredningsaktiviteterne var dels at udbrede viden om projektresultater og dels at tiltrække virksomheder til at anvende værktøjet. Værktøjet blev præsenteret og anvendt på en række forskellige arrangementer - vidensaloner, tænkebokse og temamøder i foråret 2020.
Projekt og værktøj blev præsenteret for virksomheder ved et EGN Netværk Danmark arrangement i starten af januar måned. Værktøjet blev her anvendt af virksomhederne. Netværksleder Carsten Wædeled udtrykte stor interesse for projekt og værktøj og åbnede op for muligheden for yderligere formidling til netværkets større kreds af virksomheder.

Der er afholdt temamøder i Herning og Horsens, hvor der ligeledes har været diskussion af virksomhedernes digitaliserings-potentiale og -udfordringer, og værktøjet har været i brug. I det følgende ses vores invitation til det ene møde. En del af programmet var muligheden for – udover at høre oplæggene fra en blanding af virksomheder og forskere – at netværke og få individuel sparring. Virksomhederne kunne afprøve værktøjet forud for mødet og tale med en forsker om resultaterne.

Da virksomhederne udtrykte ønske om at få tilbudt sparring, men at det var udfordrende i forbindelse med et arrangement, valgte vi at tilbyde individuelle sparringsmøder til alle deltagere i vidensarrangementerne. I forbindelse med Corona nedlukningen og efterfølgende oplevede digitale omstillingsbehov, har der været afholdt dybdegående individuelle online sparringsmøder med beslutningstagere. Der blev i alt afholdt 5 sparringsmøder med Labelco, Cycle Service Nordic, Comfy Socks, Furnipart, Mond of Copenhagen. Resultater og erkendelser fra disse er også afrapporteret i projektrapporten "Fra Data til Forretning"

Virksomhederne blev rekrutteret via deres interesse i projektet, via spredning blandt projektets partnere og vores samarbejdspartnere hos Erhvervshusene i regionerne. Endeligt har kandidat- og specialestuderende haft samarbejde med i alt 8 virksomheder, som alle har anvendt værktøjet som en del af virksomhedernes samarbejde med de studerende. Dette har resulteret i powerpointpræsentationer for 6 virksomheder:

- Askman Design
- Greenbox
- InfoSuite
- Quorning Boats
- RTS
- Witt

Derudover er der blevet udarbejdet 2 specialer.

Demet Kizil udarbejdede specialet "En eksplorativ undersøgelse af DigiB2B's brugervenlighed i SMV'ernes forståelse" (engelsk titel: "An exploratory study on DigiB2B's usability in SMEs' understanding"), hvor følgende virksomheder indgik:

- Agilia Global
- ALVAC INDUSTRY
- B Science Global
- BROEN-LAB A/S
- Eiler Thomsen Alufacader A/S
- Eskimo Murerværktøj
- Fraster
- Interket A/S
- Qubiqa
- Wila A/S

Rita Adomaityte udarbejdede specialet "Servitisering af danske fremstillings-SMVér, der opererer på B2B-markedet. En case study af Midtjydsk Elektro" (engelsk titel: "Servitization of Danish manufacturing SMEs operating in the B2B market. A case study of Midtjydsk Elektro"), hvor følgende virksomheder indgik:

- Danhydra
- Dynamica Ropes
- JAI (Jydsk Aluminium Industri)
- Jesma

Som en del af projektet og for at sætte fokus på de mange erkendelser fra projektets aktiviteter har projektpartnerne valgt at udarbejde projektrapporten "Fra Data til Forretning". Rapporten samler bl.a. erkendelser fra studenterprojekter, forskernes viden, anvendelse af værktøjet og de individuelle sparringsforløb.

Efter projektets formelle udløb har vi yderligere inviteret til et webinar (16/12/2020) for at få rapporten spredt til relevante virksomheder.

Selve formidlingen af projektresultater og effektmålingen er naturligvis blevet påvirket af, at Danmark har været lukket ned pga. Corona-krisen. Dette har i markant grad ændret spillereglerne for virksomhedernes fremmødegrad, interessedagsorden og åbenhed. Vores målsætning var at få 100 virksomheder ind på værktøjet, og vi er på trods af de vanskelige odds lykkes med at få 66 virksomheder ind på værktøjet og til at medvirke til forskellige former for vidensspredningsaktivitet. Disse er det antal vi positivt ved har anvendt værktøjet, men der har muligvis været flere virksomheder, som har benyttet værktøjet direkte fra vores webplacering.

Projektet er nu indlejret i innovationsplatformen hos et andet Industriens Fond projekt "Center for Innovation".

Benchmarkværktøjet vil derfor fremover være at finde på platformen www.innovationbenchmark.dk, og aktiviteterne til formidling og vidensspredning under dette projekt vil således også komme digitaliseringsværktøjet til gavn. Da digitalisering er en væsentlig innovativ form for målgruppen, vil samspillet mellem de to værktøjer kunne være en væsentlig kilde til dialog og refleksion hos målgruppens virksomheder.

**PROJEKTNAVN:**
DigiB2B

**BEVILINGSMODTAGER:**
Syddansk Universitet

**PROJEKTANSVARLIG:**
Professor Mette Præst Knudsen

**MAIL:**
mpk@sam.sdu.dk

**TELEFONNUMMER:**
27 78 74 55

**HOVEDNUMMER:**
29 28 39 58

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE

The Danish Industry Foundation