



# TRANSFOR MATIONS HÅND BOGEN

EN HANDS-ON VEJLEDNING FOR VIRKSOMHEDER, DER  
STÅR FORAN OMFATTENDE FORANDRINGSPROCESSER INDEN FOR  
**DIGITALISERING, SERVICE OG BÆREDYGTIGHED**



# TRANSFOR MATIONS HÅND BOGEN

EN HANDS-ON VEJLEDNING FOR VIRKSOMHEDER, DER  
STÅR FORAN OMFATTENDE FORANDRINGSPROCESSER INDEN FOR  
**DIGITALISERING, SERVICE OG BÆREDYGTIGHED**

## TRANSFORMATIONSHÅNDBOGEN

En hands-on vejledning for virksomheder, der står foran omfattende forandringsprocesser inden for Digitalisering, Service og Bæredygtighed.

December 2020

### UDGIVER

Transformationshåndbogen er udarbejdet som en aktivitet i Lifestyle & Design Cluster  
Birk Centerpark 38, 7400 Herning  
www.ldcluster.com



### TEKST, REDAKTION OG GRAFIK

Jørgen Rasmussen  
Strategisk Designer, Alexandra Institutet



### LAYOUT

Grafisk design/Birgitte Berg-Munch

### ISBN

978-87-996107-1-6

### TAK

Der skal lyde en stor tak til de mange i Lifestyle & Design Cluster og partnere som har stillet deres kompetencer til rådighed, delt deres viden og erfaringer og i det hele taget har været med til at gøre denne publikation mulig.

*Tak til:*

*Joan Knudsen*

*Frank Engelbrect*

*Henrik Nørgaard*

*Heidi Svane Pedersen*

*Camilla Kølsen Petersen*

*Trine Plambech*

*Rikke Lillelund Wetterstrøm*

*Rasmus Bækby*

# INDHOLD

<b>BAGGRUND OG INDLEDNING</b> .....	<b>9</b>	Emergerende strategiudvikling .....	23
Erfaringer med virksomheders		Ejerskab for processen og resultatet .....	24
transformationsprocesser .....	9	Det rette team .....	25
<b>TRANSFORMATIONSPROCESSEN</b> .....	<b>11</b>	Værdsættende kultur (det er OK at fejle!) .....	26
Hvorfor overhovedet ændre noget? .....	12	Nye forretningsmodeller .....	26
Strategi som udgangspunkt .....	13	Strategisk Design som forandringsagent .....	27
Udvikling på tværs af siloer, afdelinger og specialer ...	14	De tre fokusområder .....	28
Transformationsprocessen er tidsbegrænset .....	14	<b>DIGITALISERING</b> .....	<b>31</b>
Hvorfor netop Digitalisering, Service og Bæredygtighed? .	15	Hvor står virksomheden i dag? .....	32
Temaernes indbyrdes dynamik		Fem trin til udvikling af dataudnyttelse .....	32
- og tværfaglige processer .....	15	Niveau 1 .....	32
Værdiskabelse – gennem		Niveau 2 .....	33
partnerskaber og økosystemer .....	18	Niveau 3 .....	33
Økosystemer .....	18	Niveau 4 .....	33
Hvordan kan transformationsprocessen lykkes? .....	19	Niveau 5 .....	33
Agile organisationer og forandringsledelse .....	20	Ledelsesprofiler og digital ledelsespraktik .....	34
Strategisk ledelse .....	21	Den digitale skeptiker .....	34

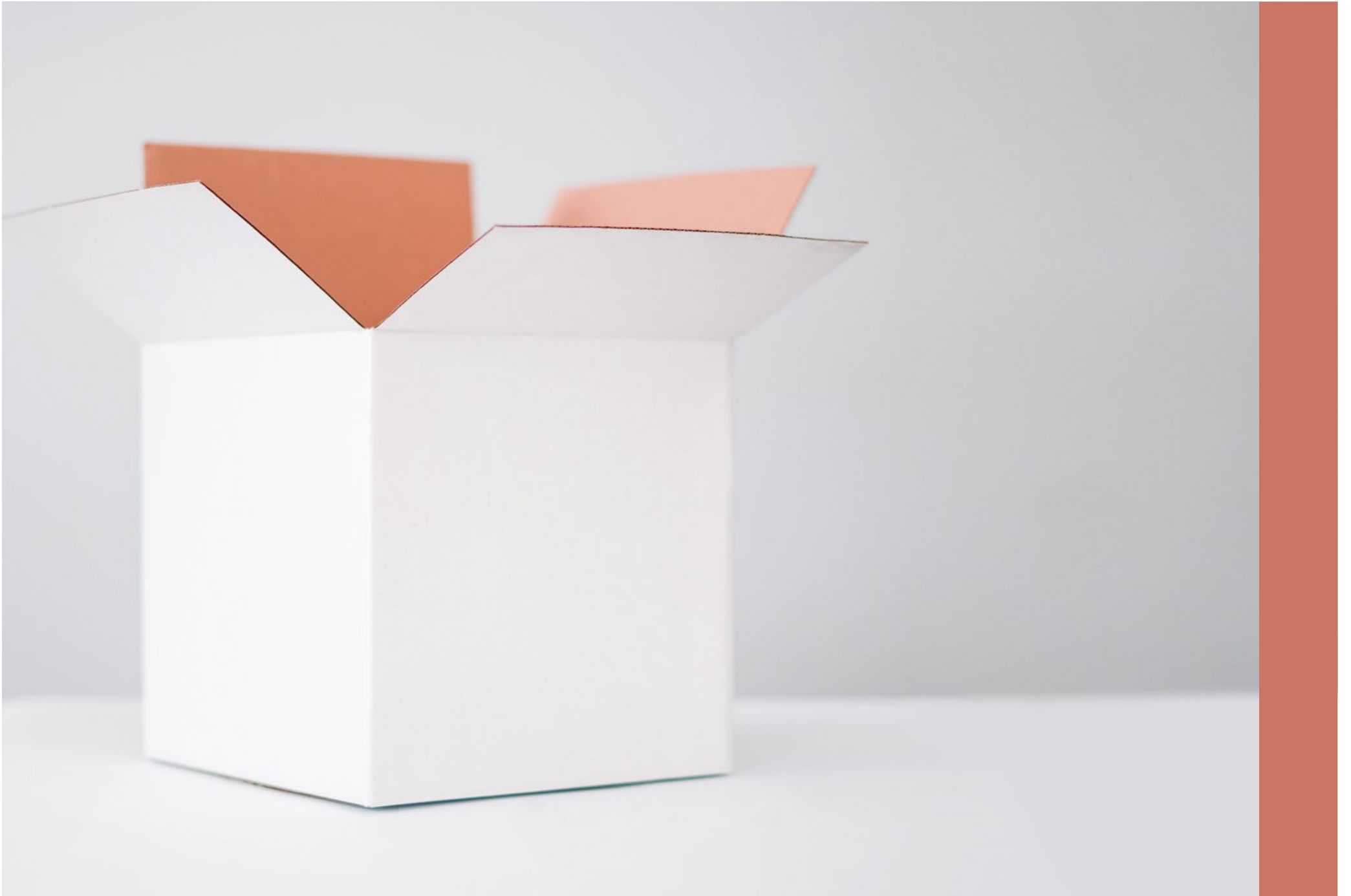
# INDHOLD

Den digitalt passive . . . . .	35
Den digitale fan . . . . .	35
Den digitale sprinter . . . . .	36
Værdiskabelse – i virksomhedens interne processer . . . . .	36
Værdiskabelse – for kunderne . . . . .	37
Vision, strategi og handlingsplan . . . . .	37
<b>SERVICE . . . . .</b>	<b>39</b>
Hvor står virksomheden i dag? . . . . .	40
Serviceniveau 1.0 . . . . .	42
Serviceniveau 2.0 . . . . .	42
Serviceniveau 3.0 . . . . .	42
Serviceniveau 4.0 . . . . .	42
Værdiskabelse gennem services – for virksomheden og for kunden . . . . .	44
Vision, strategi og handlingsplan . . . . .	45

<b>BÆREDYGTIGHED OG CIRKULÆR ØKONOMI . . . . .</b>	<b>47</b>
Den tredobbelte bundlinje . . . . .	48
Cirkulær Økonomi . . . . .	48
Seks greb til grøn handling . . . . .	49
Inviter til bæredygtig adfærd . . . . .	50
Sælg en service i stedet for et produkt . . . . .	50
Skift til mere miljøvenlige materialer . . . . .	50
Skab værdi ved at være noget for samfundet . . . . .	50
Få mest muligt ud af dine resurser . . . . .	51
Find guldet i affaldet . . . . .	51
Hvor og hvordan starter man? . . . . .	51
FN's 17 Verdensmål . . . . .	51
01 Forstå Verdensmålene . . . . .	51
02 Definer prioriteter . . . . .	52
03 Sæt mål . . . . .	52
04 Integrer . . . . .	52
05 Rapportér og kommunikér om indsatsen . . . . .	52

# INDHOLD

Indsatsområder og vidensbehov . . . . .	52
Værdiskabelse – i virksomheden . . . . .	53
Bæredygtig identitet og værdiskabelse for kunderne . . . . .	54
Vision, strategi og identitet . . . . .	54
Perspektivering . . . . .	55
<b>CASE 1 . . . . .</b>	<b>56</b>
<b>NYBO Workwear . . . . .</b>	<b>56</b>
Produktserie i 100% polyester . . . . .	56
Roadmap for Cradle to Cradle certificering . . . . .	56
<b>CASE 2 . . . . .</b>	<b>58</b>
<b>Thors-Design: Udlejning af møbler åbner for nye markedsmuligheder . . . . .</b>	<b>58</b>





# BAGGRUND OG INDLEDNING

Baggrunden for denne håndbog er erfaringer hos partnerne i Innovationsnetværket Lifestyle & Design Cluster fra mange års samarbejde med en omfattende række af SMV'er inden for livstilsbranchen i Danmark. Disse samarbejder har som udgangspunkt altid omhandlet udvikling og har haft som mål at sætte virksomhederne i stand til at gennemføre forandringsprocesser inden for forskellige faglige, organisatoriske og teknologiske temaer.

Bogen samler op på de erfaringer og den læring, der kan uddrages fra arbejdet med de deltagende virksomheder og prøver på denne baggrund at rådgive og vejlede omkring gennemførelsen af komplekse forandringsprocesser. Vi håber med bogen også at inspirere virksomhederne til at gå i gang! Ikke at vente "til vi får tid", men at starte straks med nødvendige forandringer. Bogen giver retningslinjer for, hvordan man identificerer behovet for forandring og hvordan, man på en målrettet og hensigtsmæssig måde kan komme igennem en transformationsproces med en ny, forbedret og opdateret organisation. En organisation der er i stand til at servicere et krævende marked, og som har konkurrencemæssige fordele i kraft af nye kompetencer og veltilrettelagte og velegkede strategier for fremtiden.

## **ERFARINGER MED VIRKSOMHEDERS TRANSFORMATIONSPROCESSER**

Gennem innovationsnetværkets mange samarbejdsprojekter har der tegnet sig et billede af danske SMV'ers styrker og svagheder. En stor del af danske virksomheder har velfungerende udviklingsafdelinger inden for deres særlige produkt eller ydelsesområder. Mange har veldokumenterede systemer og processer, der sikrer, at der er tilstrækkelig faglig viden til stede i virksomhederne og at udviklings- og produktionsprocesserne er velfungerende og optimerede, f.eks. gennem Lean systemer.

Derimod har mange virksomheder problemer med at håndtere omkringliggende elementer og faktorer, der går på tværs i organisationen og som kun indirekte påvirker udvikling og produktion af kerneprodukter og ydelser. Mange af disse "tværgående" områder spiller ikke efter de samme regler som traditionelle "afdelinger", og derfor kan de samme principper ikke anvendes. Traditionelle afdelinger kan virke som siloer, der bl.a. kan karakteriseres ved en klart defineret (ofte hierarkisk og ansvarsopdelt) ledelsesstruktur, eget økonomisk råderum, tilhørende specialistviden og ofte en klart defineret plads i virksomhedens indtjeningsgrundlag.

Derfor kan tværgående udviklingsprocesser virke forstyrrende eller "disruptive" på eksisterende strukturer, hvis de ikke håndteres hensigtsmæssigt i organisationen. Til gengæld kan "disruption" virke som, en ofte tiltrængt, inspiration til at tilgå nye forretningsområder eller skabe en forbedret konkurrenceevne og - hvis den håndteres godt – have en positiv forretningsmæssig effekt. De 3 fokusområder, der behandles i denne håndbog, Digitalisering, Service og Bæredygtighed, er netop eksempler på tværgående områder der ikke kan indeholdes i, eller begrænses til normale afdelinger. Her må virksomhederne understøtte nye strategier for både udvikling og indtjening og for, hvordan hele organisationen skal føres igennem transformationsprocessen.

"MAN SKAL SE PROCESSEN SOM EN DØR  
IND TIL NYE MULIGHEDER, IKKE SOM EN DØR,  
DER SKAL LUKKES OM ET PROBLEM."

# TRANSFOR MATIONS PRO CESSEN

# TRANSFORMATIONSPROCESSEN

## I DENNE HÅNDBOG ER DER FOKUS PÅ SELVE TRANSFORMATIONSPROCESSEN

*- at transformere en virksomhed eller en organisation fra én (forretningsmæssig eller identitetsskabende) position til en anden.*

Når en udvikling eller en forandringsproces går på tværs af virksomhedens mange afdelinger, vil det ofte være nødvendigt/hensigtsmæssigt at gentænke virksomhedens grundlæggende strukturer og processer. Det kan være den måde virksomheden samarbejder på, internt mellem de forskellige kompetenceområder eller med partnere. Det kan også være den måde, man markedsfører virksomheden på, og det værdigrundlag, der identificerer den nye virksomhed efter transformationsprocessen, der med fordel kan adresseres. Det kan bl.a. betyde, at virksomhedens grundlæggende mission og vision og deraf følgende brandidentitet også gentænkes og omformuleres.

Det kan også kræve ændring af medarbejdernes kompetencemæssige sammensætningen og ansvarsfordeling med deraf følgende efteruddannelses- og rekrutteringsstrategier. Uanset hvordan processen tilrettelægges, er det vigtigt at ledelsen har øje for både behov og muligheder. Hvad er nødvendigt at forandre, hvad

betyder det for virksomheden som helhed, og hvilke nye muligheder kan der tegne sig for virksomheden i fremtiden? Til at sikre en holistisk forståelse og gennemførelse af processen, vil en designmetodisk tilgang i form af Strategisk Design være den mest hensigtsmæssige. (se afsnittet: *Strategisk Design som forandringsagent*) Det kan med fordel foregå enten gennem nyrekruttering eller ved at trække eksterne kompetencer inden for strategisk design ind som rådgivere og facilitatorer i forløbet.

Senere i bogen er der beskrevet hvilke særlige omstændigheder, man skal være opmærksom på, når transformationsprocessen omhandler områderne: *Digitalisering, Service og Bæredygtighed*. Disse 3 områder er relevante, fordi de har en række lighedspunkter, når det drejer sig om at inkorporere dem i virksomhedens strategi, men også fordi de hver især har særlige faglige og organisatoriske hensyn, der er nødvendige at indtænke (se afsnittet: *Hvorfor netop Digitalisering, Service og Bæredygtighed?*)

## HVORFOR OVERHOVEDET ÆNDRE NOGET?

Det er en tidskrævende og omkostningstung proces at ændre de grundlæggende principper i en virksomhed. Derfor sker det ikke altid i det omfang, det er nødvendigt. Måske ser ledelsen slet ikke behovet for forandring, fordi fokus er på drift og optimering – ”og det går da rigtigt godt!” Det har mange virksomhedsledere gennem tiden sagt, og derfor overset, hvordan den teknologiske udvikling påvirkede deres forretningsområde. Kodak og Blockbuster er klassiske eksempler på, hvor galt det kan gå, og skoleeksempler på hvordan ”dominerende” virksomheder kan miste deres markedsledende position. De overså eller ignorerede i lang tid, de muligheder der lå i introduktionen af digitale kameraer og streaming af film.

Når ledelsen får øje på behovet for radikale forandringer, er det oftest én af to (eller en kombination af disse) motiverende faktorer, der er afgørende for, om en virksomhed rent faktisk igangsætter en transformationsproces. Hvis virksomheden står over for et alvorligt problem, *en brændende platform*, eller hvis man identificerer *nye (forretnings-)muligheder*, som kun kan udnyttes, hvis virksomheden transformeres.

*En brændende platform* kan være et essentielt problem, man ikke har været opmærksom på og som så har vokset sig uoverskueligt stort. Det kan også være pludselige nye, omfattende lovpåbud, der skal overholdes (f.eks. lovgivningsmæssige miljøkrav) eller interne trusler om et snarligt, forudseligt nedbrud eller hack i et forældet it-system. Uanset hvad, opleves krav og problemer sjældent som noget positivt og er ikke den mest motiverende tilgang til en transformationsproces. Men det betyder ikke, at de positive effekter udebliver, hvis processen gennemføres som led i en strategisk gentænkning af virksomheden. Man skal se processen som en dør ind til nye muligheder, ikke som en dør, der skal lukkes om et problem.

*Nye (forretnings-)muligheder* opstår hele tiden, hvis virksomheden er i stand til at se dem. Det kan være nye teknologiske landvindinger, der kan skabe indtjeningsmuligheder eller mulighed for servicetransformation, hvor en virksomhed transformerer produkter til serviceydelser. Der er altid muligheder for at skabe helt nye forretningsmodeller og forbedret konkurrenceevne.

Når problemet (*den brændende platform*) eller mulighederne ligger inden for kategorien, hvor der er behov for transformation, som f.eks. denne bogs 3 fokusområder, er det vigtigt at lægge en strategi for, hvordan man tilgår løsningen. App's er et eksempel på det sidste årtis mest populære software-ydelse, men også et eksempel på mange forspildte muligheder. En app er ofte en kombination af servicetænkning og teknologi og har en række kvaliteter, som kommer kunden og dermed også virksomheden til gode. Et overvældende antal apps er udviklet, fordi det forretningsmæssige potentiale tilsyneladende er åbenlyst. Men alt for mange virksomheder har undladt at udnytte det fulde forretningsmæssige potentiale. På grund af en manglende strategi for App'en risikerer man, at den bliver et mere eller mindre vellykket markedsføringstiltag eller blot et appendiks til et produkt. Ser man for snævert på, hvad en app er, og hvad den kan, undlader man at udnytte andre potentialer, som kan skabe værdi for virksomheden. Det kan være dataindsamling, brugsanalyser, kundefeedback, osv., som kan være med til at skabe et vidensbaseret, strategisk beslutningsgrundlag for fremtidig værdiskabelse. Det giver derfor mening at gøre sig strategiske overvejelser over noget, der ellers virker som en enkel og afgrænset opgave - at lave en App. Uden at have en strategisk målsætning, er der stor risiko for, at investeringen i udviklingen ikke udnyttes til fulde, og at kunderne ikke oplever de værdier, virksomheden havde håbet på.

## STRATEGI SOM UDGANGSPUNKT

Tænkt på den rigtige måde, kan en App således være startskuddet til en digitaliseringsproces, der som udgangspunktet skal tænkes som en tværorganisatorisk transformationsproces, som kræver strategisk ledelse.

Strategisk ledelse er særligt vigtigt når mange ubekendte faktorer skal håndteres og skabe en sammenhængende organisation på alle niveauer. Strategien er det ledelsesgrundlag, der skal definere baggrunden for forandringen, udstikke målsætninger for, hvor man vil hen og retningslinjer for, hvordan man kommer derhen.

I en transformationsproces bevæger virksomheden sig ud i nyt - og til en vis grad - ukendt land. Det er ikke muligt at have det fulde overblik over fremtiden, og hvad processen vil ende med. De forventede planer for fremtiden er derfor forbundet med stor usikkerhed. Det er her strategitænkningen har sin styrke. En strategi er mere end en plan. Det er en overordnet idé/vision eller et mål for, hvor organisationen ønsker at bevæge sig hen. Inden for denne målsætning kan forholdene ændre sig undervejs i processen og vejen sno sig i uventede retninger, men den formulerede strategi sikrer, at man ikke mister målet af syne. Strategier skal derfor formuleres således, at de kan håndtere en del variation i de konkrete handlingsplaner uden at behøve omformulering. MEN hvis ledelsen i transformationsprocessen opdager, at strategien af én eller anden årsag ikke er optimal, skal den naturligvis gentænkes. Det er ikke kun i en transformationsproces strategier skal "vedligeholdes". Man bør derfor have "en strategi for at genbesøge strategien" med jævne mellemrum og dermed holde virksomheden agil.

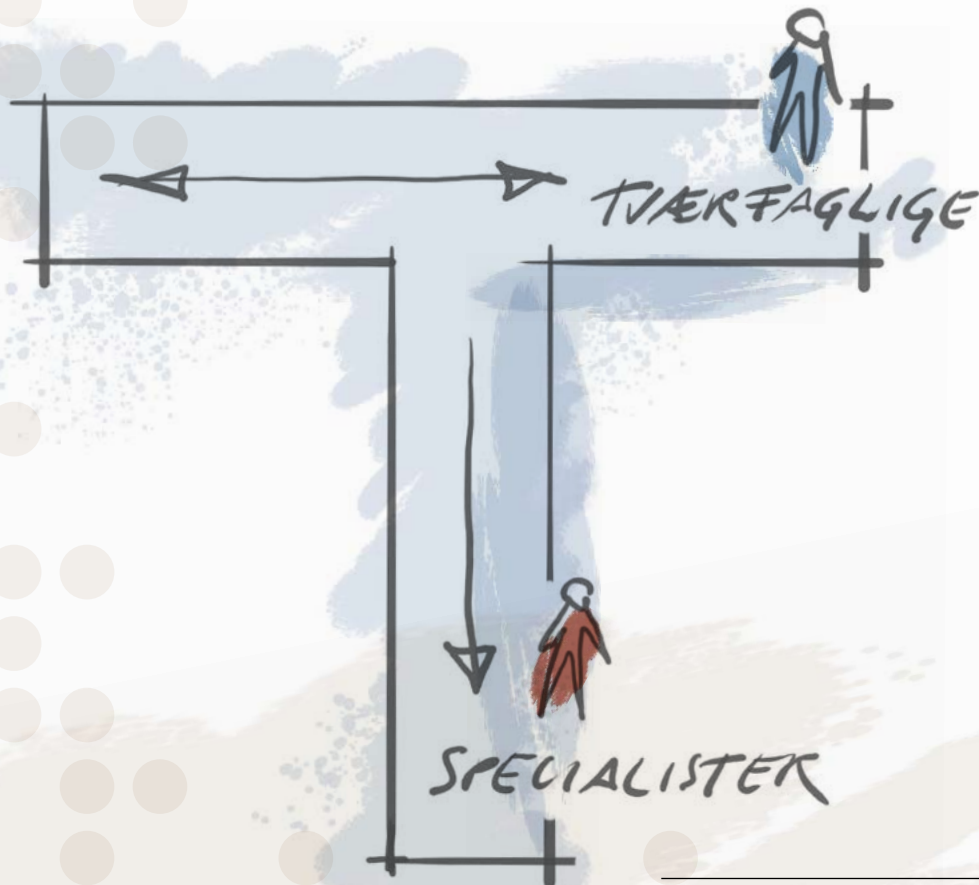
Mange virksomheder har en indbygget struktur, der gør det muligt at reagere hurtigt og agilt på f.eks. forandringer i markedet eller teknologier. Desværre har endnu flere virksomheder meget svært ved at gennemføre hurtige forandringsprocesser og vil derfor reagere for langsomt på både trusler og muligheder. Det kan skyldes virksomhedens strukturelle opbygning i silostrukturer, kulturen i virksomheden, manglende kompetencer eller manglende strategisk fokus på forandringssparathed.



"EN STRATEGI ER MERE END EN PLAN. DET ER EN OVERORDNET IDÉ/ VISION ELLER ET MÅL FOR, HVOR ORGANISATIONEN ØNSKER AT BEVÆGE SIG HEN".

## UDVIKLING PÅ TVÆRS AF SILOER, AFDELINGER OG SPECIALER

De fleste virksomheder er opdelt i forskellige afdelinger eller specialområder, hvor grupper af medarbejdere samarbejder om at udfylde et særligt kompetenceområde i virksomheden. Det giver åbenlys mening på den måde at uddelegere ansvarsområder og opbygge stærke udviklingsmiljøer. Men der skal i organisationen være udviklet mekanismer, som forhindrer disse specialområder i at blive isolerede siloer med ringe indsigt i, hvordan resten af organisationen agerer.



Man kan sige at afdelingerne skal være "T-shaped"<sup>1</sup>. De må gerne gå dybt og snævert vertikalt ned i et specialområde, men for at undgå, at de bliver siloer, skal de have en horisontal, tværorganisatorisk "overlægger" som er i berøring med hele organisationen. Denne horisontale overlægger skal sikre at alle specialer er fuldt synkroniseret i arbejdet med at forfølge virksomhedens strategi, og at viden bliver delt på tværs af afdelinger.

Når det er vigtigt at understrege dette i denne håndbog, er det fordi transformationsprocesser pr. definition går på tværs i hele organisationen og en horisontal struktur er en forudsætning for at lykkes.

## TRANSFORMATIONSPROCESSEN ER TIDSBEGRÆNSET

Som begrebet antyder, er en transformationsproces begrænset af tid eller opfyldte målkriterier. Når målet med processen er nået, overgår processen til at blive "hverdag" eller kultur. I denne nye "hverdag" skal den nye struktur og kultur kunne overleve og trives. Derfor skal der indtænkes strategier og planer, der sikrer at de langsigtede mål nås, når transformationsprocessen (den igangsættende aktivitet) er overstået.

**"What got us there will not keep us there"**

*Frederik Österbye/Grundfos*

Hvordan virksomheden organiserer sig i forhold til at fastholde "den nye virksomhed" og retningen mod de langsigtede mål er helt afhængigt af de konkrete omstændigheder, virksomheden befinder sig i efter processen.

<sup>1</sup> **T-shaped skills** "T-shaped skills" eller "T-shaped persons". Begrebet er mest kendt fra designfirmaet IDEO, som via denne metafor argumenterer for interdisciplinære arbejdsteam i kreative processer.

# HVORFOR NETOP DIGITALISERING, SERVICE OG BÆRE- DYGTIGHED?

Er processen lykkedes eller er der nødvendige tilretninger, der skal planlægges osv. Selv i en vellykket proces er der som regel mange elementer, der skal falde på plads i deres nye form, før den daglige drift er tilbage som en produktiv og velfungerende "refrozen"<sup>2</sup> konstruktion.

Opstår der nye interessante muligheder på vejen, skal disse naturligvis overvejes og vurderes i forhold til fremtidige strategier og planer, men de fleste organisationer, og i særdeleshed medarbejdere, har behov for at opnå en form for rutine, før der igen igangsættes større forandringer. Selv om der altid skal være opmærksomhed på løbende forbedringer, skal de store forandringer gives tid til at konsolideres, bl.a. fordi ledelsen så har mulighed for at analysere resultatet og vurdere værdien af forandringerne.

## HVORFOR NETOP DIGITALISERING, SERVICE OG BÆREDYGTIGHED?

Lifestyle & Design Clusters mange års samarbejde med SMV'er har vist, at mange af de største udfordringer, virksomhederne møder, går på tværs i organisationen. Det viser også, at der ofte er et efterslæb inden for særligt 3 overordnede temaer – Digitalisering, Service og Bæredygtighed.

Af en række forskellige årsager er det nødvendigt for alle virksomheder løbende at forholde sig til disse essentielle elementer, hvis ikke nu, så i nærmeste fremtid. (Beskrives i de 3 afsnit om *Digitalisering, Service og Bæredygtighed*). Temaerne er også karakteriserede ved, at man ikke bare kan ændre kurs eller indføre en ny strategi på området fra den ene dag til den anden. Der er tale om videnstunge områder, som alle har gennemgribende betydning for, hvilke kompetencer, der skal findes i organisationen og for, hvordan virksomhedens

forretningsmodeller skal sammensættes. Derfor er strategiudvikling også et vigtigt element i denne bog, og strategi kan meget vel være et af de områder, der for alvor skal gentænkes.

## TEMAERNES INDBYRNES DYNAMIK - OG TVÆRFAGLIGE PROCESSER

Hvis man ser på de tre temaer behandlet i denne håndbog, kan man se hvordan de på forskellige måder i et vist omfang er gensidigt afhængige af hinanden. Digitalisering og brug af data, er blevet nødvendig for den kundeforståelse og kundekontakt, der er grundlaget for at udvikle gode serviceydelser. Data er også et nødvendigt værktøj, når virksomheden skal holde styr på produkters og underleverandørers bæredygtighed.

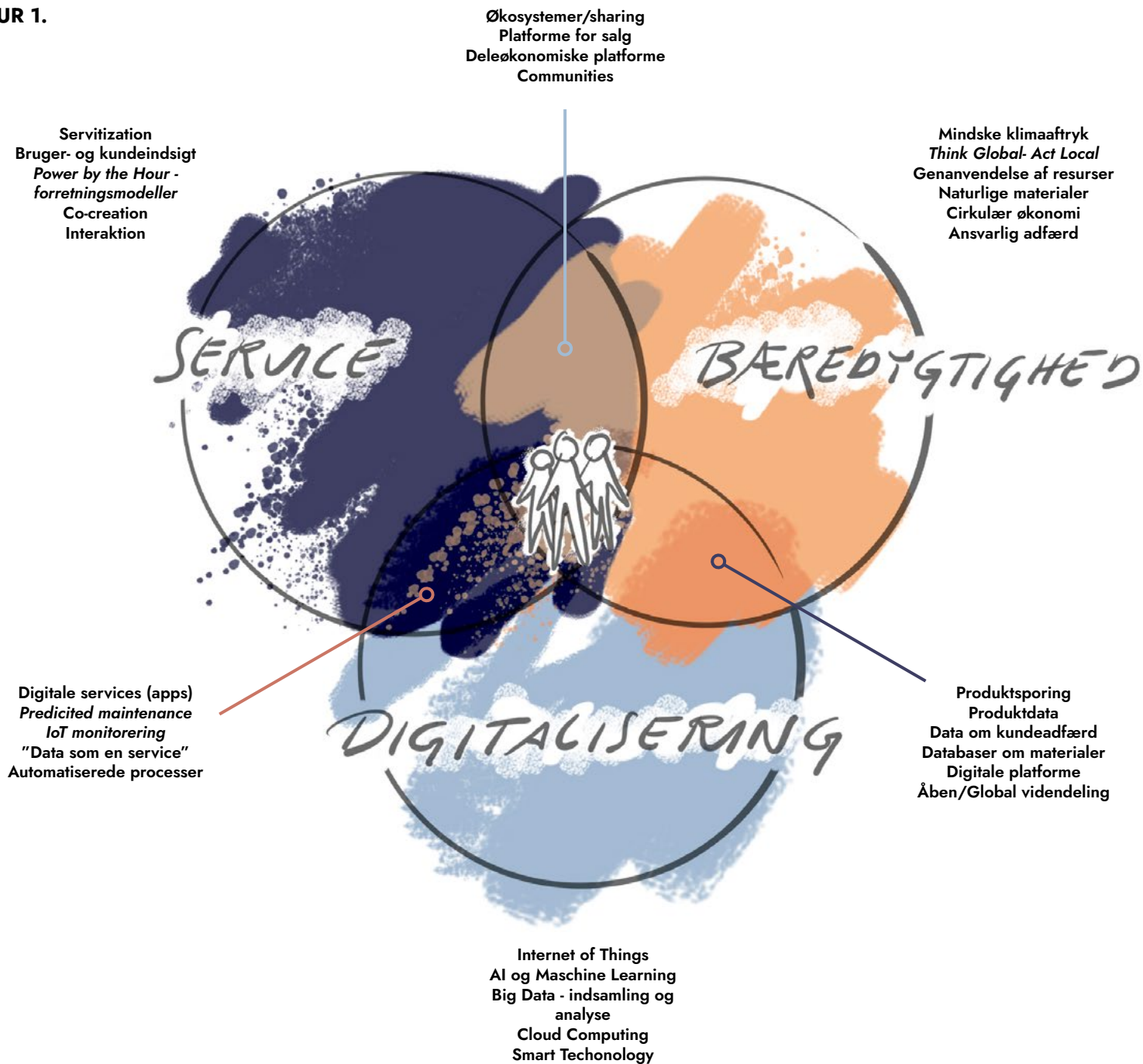
Ligeledes støtter den værdi, der ligger i service-tænkning op omkring gennemførelsen og værdiskabelsen i en transformationsproces mod større bæredygtighed i virksomheden.

Hvis man i virksomheden har fokus på at udvikle bæredygtighed, kan man se, i figur 01 hvordan bæredygtighedsbegrebet relaterer sig til Service og Digitalisering. Man kan se, hvordan udviklingen af bæredygtighed understøttes af serviceværktøjer, f.eks. gennem udvikling af identitetsskabende "communities", udvikling af deleøkonomiske services, økosystemer og partnerskaber eller simpelthen ved at konvertere fysiske produkter til services.

Mulighederne for at udvikle bæredygtige produkter og ydelser kan understøttes gennem brugen af digitale værktøjer (anvendelse af data). Det kan være at give kunderne adgang til information om Cirkulær Økonomi eller

<sup>2</sup> Kurt Lewins organisatoriske forandringsmodel kan visualiseres som en firkantet isblok. Spørgsmålet er, hvad man skal gøre for at forme en kegle ud af en isblok. Først må man tø isen, for at gøre den medgørlig til forandring (unfreeze). Dernæst skal man forme vandet i den facon, man ønsker (change) og til sidst stabilisere dens nye form (refreeze). For at få succes med forandringen, skal medarbejdere føres sikkert igennem alle tre faser.

FIGUR 1.





opsamling af data/viden om kundefærd. Virksomheden kan, ved at håndtere produktdata og sammenligne producenter, træffe kvalificerede valg og gennem IoT<sup>3</sup> teknologier kan man tracke produkter og sikre kontrol med produkternes bæredygtige kvaliteter.

Service og Digitalisering har en indbyrdes afhængighed af hinanden, da digitale ydelser næsten pr. definition udfolder sig som serviceydelser og *Servicelevelen 4.0* (se afsnittet om *Service*) vil aldrig kunne nås uden digitalisering. Ved at kombinere Service og Digitalisering som metodiske og faglige tilgange, skabes en dynamisk og selvforstærkende proces med mange muligheder for nytænkning. Det kan være helt nye ydelser som "predicted maintenance" eller forbedrede forretningsmodeller baseret på IoT monitoreret viden om produkters tilstand eller kunders adfærd.

Denne indbyrdes dialektik og dynamik gør, at det giver mening for virksomheder at tænke de 3 temaer sammen som interagerende helheder i en transformationsproces – også selv om der måske er mest fokus på ét af temaerne. Det betyder ikke, at alle aspekter af både Digitalisering, Service og Bæredygtighed skal indtænkes på én gang. Det er naturligvis ikke muligt. Men det betyder, at man i processen skal tænke tværfagligt og have opmærksomhed på deres indbyrdes afhængigheder og, hvis det er muligt, udnytte de "gratis" muligheder der opstår i de indbyrdes berøringsflader. Se figur 01.

Har man f.eks. arbejdet med digitale data og samlet en større mængde data om Cirkulær Økonomi i forhold til producenter eller underleverandører, kan man vælge at holde denne viden tæt til kroppen og bruge den internt

i organisationen. Man kan også overveje, for hvem disse data også kan have værdi og derigennem udforske, hvordan data kan være udgangspunkt for nye services og nye muligheder. Data kan være direkte indkomstgivende, eller de kan være udgangspunktet for partnerskaber, der kan give adgang til endnu flere data. Det kan være en fordel, da Cirkulær Økonomi er et så komplekst område, at ingen virksomhed alene kan samle al viden. Derfor kan deling og partnerskaber skabe mere værdi og synlighed, end de enkelte virksomheder hver især formår.

Selv om mange virksomheder allerede har set mulighederne i at nedbryde søjlestrukturer i organisationen og i at samarbejde med partnere, kan det være vanskeligt at gennemføre i praksis. At udnytte de værdier, der kan skabes ved at sammentænke komplekse elementer i en organisation, kræver tværfaglig tænkning i virksomheden og blandt medarbejderne. Dette kan som udgangspunkt gøres ved at nedsætte tværfaglige arbejdsgrupper eller teams omkring de opgaver, der skal løses.

Tværfaglige teams sammensættes af stærke kompetencer inden for de relevante fagligheder for derigennem at bringe al nødvendig viden ind i processen fra start. Arbejdsgrupperne skal have et kontinuerligt fokus på de muligheder, der opstår, når man kombinerer forskellige løsningsmodeller. Til at lede, eller facilitere, et sådant samarbejde, er det hensigtsmæssigt at finde en kompetence, der ikke er dybt forankret (begravet) i én af faglighederne og dermed har en faglig bias<sup>4</sup>. Der kan med fordel vælges en holistisk tænkende og kreativ kompetence med kendskab til brugerinddragelsesprocesser. Processen skal administreres, så den bliver afsøgende og nytænkende på både teknologi og kundebehov. Der

<sup>3</sup> IoT: *Internet of Things* refererer til forskellige produkters evne til at kommunikere med hinanden.

<sup>4</sup> "For manden der kun har en hammer, begynder alt at ligne et søm" – Abraham Maslow



vil med fordel kunne anvendes kompetencer inden for designtænkning til dette. Designtænkere har, ud over ovenstående kompetencer, også den ekstra kvalitet, at de arbejder med visuelle, og dermed kommunikationsstærke værktøjer.

### **VÆRDISKABELSE – GENNEM PARTNERSKABER OG ØKOSYSTEMER**

Denne bog tager udgangspunkt i ideen om, at det, der skaber værdi for kunden, også skaber værdi for virksomheden – og at værdi opstår, når et produkt eller en ydelse løser en opgave for brugeren eller giver en form for oplevelse. Med dette udgangspunkt starter værdikæden hos kunden eller brugeren og dennes behov. Hvordan værdikæden ser ud i virksomheden, vil således afhænge af kunden eller brugerens behov og ønsker.

I sin simpleste form kan man betragte en virksomheds traditionelle værdikæde, bestående af de forskellige underleverandører, der skal til for at kunne levere et produkt eller en ydelse, som et partnerskab. Ofte kan de enkelte underleverandører dog udskiftes med andre uden den store betydning for virksomheden. Ofte har samarbejdsaftaler korte tidshorisonter eller er projektdefinerede, og prissætningen er ofte den afgørende faktor for fornyelse af aftalen. Hvor forpligtende sådanne partnerskaber er, afhænger af hvor unikke de enkelte delelementer er, og hvilke aftaler der laves mellem partnerne.

Er kundens behov af en sådan karakter, at virksomheden kun kan løse opgaven gennem et specifikt partnerskab eller som en delmængde i et økosystem, vil partnerskabet blive langt mere forpligtende. Dermed vil værdikæden for mange virksomheder se meget forskellig ud fra det,

man er vant til. Hvis partnerskabet eller økosystemet er et delelement i en virksomheds samlede forretningsmodel, skal partnerskabets forretningsmodel udvikles i samspil med virksomhedens øvrige forretningsmodeller. Dette medfører, at partnerskabs - eller økosystemsmodellen kan bibringe andre værdier for virksomheden end blot indtjening. At være en del af et partnerskab eller et økosystem kan f.eks. betyde eksponering på markedet eller identitetsunderstøttende aktiviteter, der kan have strategisk betydning.

Er virksomheden f.eks. tilknyttet en handelsplatform, der er profileret gennem at sælge bæredygtige produkter, vil det forstærke virksomhedens bæredygtige profil, selv om man måske i samarbejdet giver køb på lidt af ens egen brandidentitet.

Forpligtende partnerskaber ses i mange kombinationer, f.eks. i byggebranchen hvor typehusfirmaet eksisterer som et partnerskab mellem en række håndværkere, der til sammen løser opgaven at bygge et hus for bygherren/kunden. Også i oplevelsesindustrien skal der ofte mange partnere til at sammensætte den rigtige oplevelse, så kunden får både overnatning, spisning, Tivoli-turen og billeje gennem én udbyder. Det skaber således (service-) værdi for kunden at have én kontrakt, som dækker alle de kompetencer, der skal til for at løse opgaven.

### **ØKOSYSTEMER**

Inden for de 3 fokusområder behandlet i denne bog, *Digitalisering*, *Service* og *Bæredygtighed*, er der store gevinster at hente i økosystemtænkningen. Det er uanset, om vi taler økonomiske økosystemer<sup>5</sup>, industrielle- eller digitale økosystemer, service økosystemer eller vidensøkossystemer.

5 A (business) ecosystem is the network of organizations - including suppliers, distributors, customers, competitors, government agencies, and so on - involved in the delivery of a specific product or service through both cooperation and competition" – "The idea is that each entity in the ecosystem affects and is affected by the others, creating a constantly evolving relationship in which each entity must be flexible and adaptable in order to survive (as in a biological ecosystem)". <https://www.investopedia.com/>

"DET DER SKABER VÆRDI FOR KUNDEN, SKABER OGSÅ VÆRDI FOR VIRKSOMHEDEN - OG VÆRDI OPSTÅR NÅR ET PRODUKT ELLER EN YDELSE LØSER EN OPGAVE FOR BRUGEREN ELLER GIVER EN FORM FOR OPLEVELSE"

# HVORDAN KAN TRANSFORMATIONS-PROCESSEN LYKKES?

Særligt når der er tale om ydelser, der går på tværs af fokusområderne, hvor kompleksiteten er høj og dermed vanskelig at løse for den enkelte virksomhed. Som det kan ses i figur 01, er der mange delopgaver, der skal varetages, hvis løsninger skal kunne udnytte de muligheder, der ligger i at sammentænke *Digitalisering*, *Service* og *Bæredygtighed*. Økosystemets opbygning og sammensætningen af deltagende partnere afgøres primært af, hvilken opgave det skal løse for kunden. Hvor de enkelte virksomheder placerer sig i økosystemet, og hvilken rolle de spiller afgøres af deres kompetencer, deres faglige domæne og hvilke strategier, de hver især har for fremtiden.

Som individuelle elementer i et økosystem deler alle medlemmerne den styrke, der ligger i netværket, uanset den enkeltes egen styrke. For at økosystemet skal fungere optimalt, er det vigtigt, at alle domæner er "sunde". Svaghed i ét domæne kan påvirke resten af økosystemet. Netværkseffekt er en vigtig del af økosystemerne, uanset om virksomheden udfylder en nichefunktion, eller om virksomheden er en af de få spillere/hubs, der samler og måske driver økosystemet. Nogle økosystemer er domineret af én stor spiller, som de mindre aktører står på skuldrene af. Apples App Store er et godt eksempel på dette, men i dag er de digitale muligheder så udbyggede, at de fleste virksomheder kan udvikle deres eget nedskalerede økosystem af leverandører til de løsninger, der måtte være behov for.

Til gengæld kan der skabes store og unikke værdier ved at samarbejde om ydelser til kunderne – ydelser, som de enkelte virksomheder ikke kan tilbyde hver især. Alle økosystemer er unikke, og hvis økosystemet kan ramme

netop den helt rigtige kombination af kompetencer eller ydelser, kunden har brug for, vil det indtage en meget gunstig konkurrencemæssig "blue ocean"<sup>6</sup> position.

Ved at indgå som kunde/partner/leverandør i et økosystem udvider man også sit markedspotentiale og synlighed gennem økosystemets store berøringsflade med kunder. Til gengæld giver man køb på noget af virksomhedens egen identitet, som kan komme til at stå i baggrunden som en slags "back office", i økosystemets overordnede brand. Dermed opstår en afhængighed, eller mere korrekt et symbiotisk afhængighedsforhold mellem de forskellige elementer/partnere i værdikæden i forhold til at kunne løse opgaven. Hvis én af bidragsyderne ikke leverer, hvad de lover, vil ydelsen blive forringet i værdi, eller måske helt ophøre med at eksistere. Dette er naturligvis risikabelt og noget, der afholder mange virksomheder fra at indgå i sådanne forpligtende samarbejder eller økosystemer.

## HVORDAN KAN TRANSFORMATIONS-PROCESSEN LYKKES?

Alle virksomheder har erfaring med velorganiserede og gennemprøvede processer og strukturer for deres produkt- og ydelsesudvikling. Det kan derfor give mening at se en transformationsproces som en udviklingsproces, f.eks. af et nyt produkt. Det er en lidt mere kompliceret udviklingsproces, hvor det er organisationen, som er "produktet", men det vigtige er, at transformationsprocessen skal tilgås med samme professionalisme, samme omhu og med dedikerede resurser, som virksomheden praktiserer i produktudvikling.

Når der alligevel er forskel på en produktudviklingsproces og en organisatorisk transformationsproces er det

<sup>6</sup> I bogen *Blue Ocean Strategy* arbejdes der med et *Red Ocean*, hvor havet er rødt af blodet fra alt for mange konkurrerende (hajer) og et *Blue Ocean*, hvor en enkelt virksomhed har fundet sig en value proposition der er så forskellig fra konkurrenternes, at de sejler fri af direkte konkurrence, W. Chan Kim, Renée Mauborgne



den, at "produktet" der skal udvikles, er selve virksomheden. Et traditionelt produkt kan designes og planlægges ned i den mindste detaljegrad, mens en transformation ikke kan detailplanlægges fra starten. I en organisatorisk transformationsproces forandrer "produktet", altså organisationen, sig, hele vejen igennem udviklingsprocessen. Det er derfor nødvendigt at arbejde med en høj grad af agilitet (se afsnittet *Agile organisationer og forandringsledelse*) og strategisk forandringsledelse når "en gammel organisation" skal transformeres til "en ny organisation".

To åbenlyse barrierer for at SMV'er har succes med tværorganisatorisk udviklingsarbejde er en underprioritering af strategi og en undervurdering af vigtigheden i forandringsledelse. En transformationsproces er en strategisk satsning, som skal gennemføres med fuld opbakning fra virksomhedens øverste ledelse, herunder allokering af øremærkede resurser. Hvis der er tvivl om ledelsens opbakning, vil alle kræfter i organisationen trække i retning af, *hvad der var*, og ikke *hvad man ønsker, der skal være*.

### **AGILE ORGANISATIONER OG FORANDRINGSLEDELSE**

Det hævdede darwinistiske princip om "Survival of the fittest" er ved at blive erstattet af en forståelse for, at dem der overlever er - "the one most responsive to change!". Den virksomhed, der er i stand til at håndtere forandringer bedst i en hurtigt skiftende virkelighed, er den der vil overleve. Derfor er agilitet, evnen til at forandre sig hurtigt i forhold til de krav, der stilles, en meget vigtig parameter i forhold til den måde virksomheder organiserer sig på.

Selve transformationsprocessen kræver derfor, at organisationen er agil. At den har en opbygning, en struktur hvor den løbende læring resulterer i nye aktiviteter og hurtigt tilrettede strategier. Man skal altså kunne planlægge med IKKE at kunne planlægge det hele på forhånd.

At lave omfattende forandringer i en organisation skaber uro, koster energi og resurser og går i et eller andet omfang ud over drift og produktivitet i overgangsfasen. Derfor giver forandring kun mening, hvis det forbedrer virksomhedens situation på kort eller lang sigt. Agilitet er også at sikre virksomhedens konstante opmærksomhed på behovet for forandring og evnen til at beslutte, hvornår en forandring er påkrævet, og hvornår den ikke er det.

**Der er særligt 4 vigtige parametre, virksomhederne løbende skal forholde sig til:**

1. **Kundernes** (skiftende) behov
2. De nye muligheder **teknologiudviklingen** (produkt-specifikt eller generelt) konstant byder på
3. Konkurrenternes muligheder/evne til at "disrupte" eksisterende **forretningsmodeller**
4. De krav det **omkringliggende samfund** dikterer i form af lovgivning eller andre styringsmekanismer som afgifter, subsidier, restriktioner, etc. men også kulturelle meningsdannelser.

Dertil kommer en række uforudsigelige elementer, som virksomheden ikke har kontrol over eller som kan være svære at planlægge sig ud af. Det kan f.eks. være økonomiske konjunkturudsving, ufred i dele af verden eller sygdomsudbrud som Covid-19 pandemien. Disse kan have større eller mindre betydning for virksomhedens evne til at fungere, men kræver altid en grad af opmærksomhed og evnen til at agere hurtigt. For stor selvsikkerhed eller tro på egen ufejlbarlighed har været mange markedsledende virksomheders akilleshæl (Blockbuster, Kodak, Nokia, etc.), og en disruption (som de har ignoreret) har flyttet dem fra førstepladsen til en plads bagerst i markedet. Det er et ledelsesansvar at være opmærksom på, hvornår der er behov for strategisk forandring og et "forandringsledelsesansvar", at forandringen ledes og gennemføres korrekt.

## STRATEGISK LEDELSE

Transformationsprocesser kræver altid strategiske overvejelser og strategisk ledelse. Strategiudvikling handler om at definere den mest hensigtsmæssige fremtid for virksomheden og beskrive vejen frem til målet. Strategiarbejdet er ofte foranlediget af et ønske om at reagere i forhold til ændringer i organisationens interne eller eksterne situation eller som en proaktiv strategi i forhold til at gentænke virksomhedens position i det samlede miljø.

Strategier kan anvendes på flere niveauer: virksomhedens overordnede strategi (*intenderet strategi*) og delstrategier for konkrete aktiviteter (f.eks. hvordan man skal åbne op for et nyt kundesegment). Næsten alle virksomheder har en intenderet strategi for den samlede organisations eksistensberettigelse og dens udvikling over tid. En sådan overordnet strategi forholder sig til organisationens



"DET ER LEDELSENS ANSVAR, AT DER FINDES HELT OVERORDNEDE MÅL FOR VIRKSOMHEDENS UDVIKLING, OG SIKRE AT ALT STRATEGIARBEJDE TRÆKKER VIRKSOMHEDEN FREM MOD DETTE OVERORDNET MÅL."

mission og vision, til det omkringliggende samfund, konkurrenter og samarbejdspartnere og er således retningsgivende for al udvikling og aktivitet i virksomheden. Den skal have en karakter og en udformning, der er forståelig for alle (ledelse, medarbejdere og kunder) og som er operationel, når der skal tages vigtige beslutninger i organisationen. Det er denne strategi alle delstrategier skal holdes op imod.



Det er ledelsens ansvar, at der findes helt overordnede mål for virksomhedens udvikling, og sikre at alt strategiarbejde trækker virksomheden frem mod dette overordnede mål. Det er derfor hensigtsmæssigt, at man med jævne mellemrum genbesøger virksomhedens strategi(er), f.eks. gennem en SWOT-analyse, og vurderer, hvornår der er behov for en ny struktureret strategiudviklingsproces.

Man kan betragte en strategiudviklingsproces på samme måde som andre udviklingsprocesser. Man skal i første omgang få øje på, at virksomheden er udfordret, eller at

der er opstået nye muligheder. Derefter skal man **forstå** problemet eller mulighedsrummet (*Sense-making*), **udvikle** nye løsninger (*Rethink*) og **gennemføre** løsningerne (*Change-making*).

For strategiudvikling vil man typisk sige, at en udviklingsproces består af følgende tre grundlæggende elementer:

- Strategianalyse (**Sense-making**)
- Selve strategiudviklingen (**Rethinking**)
- Strategiimplementering (og strategiske handlingsplaner)<sup>7</sup> (**Change-making**).

I analysen er det vigtigt at foretage både en intern analyse og en omverdensanalyse. På den interne plan drejer det sig om at identificere virksomhedens interne ressourcer. Hvilke muligheder er der til stede, og hvor er der svagheder i den nuværende situation? En omverdensanalyse indeholder typisk en gennemgang af markedet og de nærmeste konkurrenters positioner, generelle politiske og økonomiske trends samt udviklingstendenser i relevante kundesegmenter. Kombinationen af den interne og den eksterne position er en væsentlig del af at forstå, hvordan virksomheden står udviklings- og konkurrencemæssigt.

Det er indsigterne/konklusionerne fra analysefasen, der er grundlaget for strategiudviklingen. Her tegnes først et billede af den nye tilstand man ønsker for organisationen, gerne i form af visions- eller scenariebeskrivelser. Herefter vurderes, hvilken udvikling og fornyelse der skal definere den strategiske retning, og hvordan man organiserer sig internt. Et af formålene kan være at differentiere organisationen fra konkurrenterne i branchen for at skabe en konkurrencemæssig fordel (Blue Ocean). Det kan

<sup>7</sup> Strategylab: <http://www.strategylab.dk/portal/tools/strategibanken/begreber/strategiske-lederbegreber/strategiudvikling/>

også være at give organisationen en klar og genkendelig identitet, der er retvisende for dens mål og værdisæt, og som appellerer til virksomhedens kundesegment. Målet er at skabe en strategisk retning for organisationens fremtid i et foranderligt marked.

### EMERGERENDE STRATEGIUDVIKLING

At arbejde "emergerende" med strategiudvikling betyder at man arbejder med strategi på en åben, inddragende og forandringsparat måde. Dette er et alternativ til at foretage en strategiproces hvor vision, strategi og detaljerede handlingsplaner formuleres, og implementeringen gennemføres på én gang, hvilket er et meget radikalt og resursekrævende greb. Det er også altid behæftet med stor risiko for at fejle, selvom der er foretaget et omfattende research- og analysearbejde som en del af processen. Det er meget omfattende og vanskeligt at tage hensyn til alle interne og omkringliggende faktorer på forhånd. I mange traditionelle strategiproceser lykkes det ikke at transformere *intenderet strategi* (den overordnede ledelsesdefinerede strategi) til *realiseret strategi*<sup>8</sup> (den måde strategien udfolder sig i virksomheden). En af årsagerne til manglende succes i en sådan proces er, at der ikke opstår ejerskab hos medarbejderne til hverken mål eller proces. Et andet problem er, at virksomheden ikke udnytter det åbenlyse potentiale, der findes i at inddrage medarbejdere, som har den viden og energi, der skal til for at kvalificere de nødvendige processer der er afgørende for at gennemføre strategien.

Mange virksomheder vil derfor have udbytte af at arbejde med "emergerende strategiudvikling"<sup>9</sup>. Man kan se emergerende strategi som en proces hvor man trækker på medarbejdernes viden om virksomhedens drift og

kompetencer til at implementere strategien så hensigtsmæssig som muligt.

I en sådan proces vil den *intenderede strategi*, udtænkt af den øverste ledelse, skulle formuleres som et retningsgivende fundament for en udviklingsproces som kommunikerer ud i hele organisationen. I den efterfølgende strategiudvikling gøres strategien operationel og den implementeres ved hjælp af medarbejdernes viden og inddragende interaktion mellem ledelse og medarbejdere. Det kan dreje sig om at optimere de operationelle processer i virksomheden, om at skabe relationer til kunderne eller om nye muligheder for samarbejde. Sådanne inddragende processer er meget effektive. De kan endda gøre det vanskeligt at få organisationen til at bevæge sig i retninger, medarbejderne ikke ønsker eller forstår. Det er derfor vigtigt at arbejde med kommunikation og mindsetting i forhold til at tydeliggøre virksomhedens visioner og de bagvedliggende intentioner med forandringsprocessen.

Emergerende strategiudvikling foregår gennem en inddragende og intuitiv "bottom up" proces, hvor visionen for strategien omdannes til realiseret strategi – den måde strategien reelt skal udfolde sig i virksomhedens dagligdag. I processen drejer det sig om at lade de enheder, som er tættest på virkeligheden, generere løbende input til, hvad der er mest hensigtsmæssigt for organisationen, også på lidt længere sigt. I processen vil der gennem organisatoriske dynamikker, læring og selv-organisering fremkomme strategisk potentiale, som ledelsen måske ikke har overvejet og implementeringstiltag, som ikke kan planlægges på forhånd.

"EN AF ÅRSAGERNE  
TIL MANGLENDE  
SUCCES I EN SÅ-  
DAN PROCES ER,  
AT DER IKKE OPSTÅR  
EJERSKAB HOS  
MEDARBEJDERNE TIL  
HVERKEN MÅL  
ELLER PROCES".

<sup>8</sup> Mintzberg 1978

<sup>9</sup> Mintzberg og Waters 1985

"DERFOR ER  
DET VIGTIGT, AT  
TRANSFORMATIONS-  
PROCESSEN IKKE  
NEDBRYDER  
MEDARBEJDERNES  
TRO PÅ VIRKSOM-  
HEDEN OG  
ØDELÆGGER  
FØLELSEN AF  
EJERSKAB FOR  
PROJEKTET".

Denne "ikke leder-dirigerede" organisatoriske læring kan være en bedre vej til mere effektiv strategiudvikling i organisationer, da man herigennem kan udnytte de ansattes viden og deres idégenerering samt sikre et højt engagement. Den iterative og agile proces kan også bedre udnytte de løbende muligheder, der opstår inden for alle organisationens aktivitetsområder. Ligeledes vil processen være medvirkende til at transformere strategierne til kultur<sup>10</sup> i virksomheden.

Det ændrer imidlertid ikke på, at processen skal være vel udtænkt, godt ledet og have fuld opbagning fra den øverste ledelse. Det medfører, at implementeringsarbejdet i princippet starter allerede i analysearbejdet, hvor man inddrager organisationen i arbejdet og dermed udvider viden og skaber ejerskab til en forandringsproces. Også i det konkrete implementeringsarbejde skal de relevante medarbejdere involveres, så de strategiske handlingsplaner, milepæle og KPI'er er relevante og i overensstemmelse med en realistisk gennemførelse. For ambitiøse handlingsplaner kan skabe mismod og unødvendig modstand i organisationen, når man ikke lykkes med arbejdet.

Alle planer for større forandringsprocesser skal naturligvis bakked op af de nødvendige ressourcer, herunder nødvendige rekrutteringer eller efteruddannelse for at sikre gennemførelse. Der skal også udvises konsekvens, hvis der opstår problemer eller for meget friktion ved at forfølge de mål, der er udstukket for processen. Ofte kan det være nødvendigt at omorganisere eller udskifte dele af medarbejderstaben. Dels fordi ikke alle formår eller ønsker at ændre sig, dels fordi den nye organisation som regel har brug for andre kompetencer end den gamle organisation. Hvis situationen kræver, at ressourcerne skal

omprioriteres, skal de strategiske handlingsplaner også indeholde beskrivelser af de områder, der IKKE længere skal prioriteres, og hvordan de nedskaleres eller afvikles.

### **EJERSKAB FOR PROCESSEN OG RESULTATET**

I de fleste virksomheder er medarbejderne (menneskerne i organisationen) den vigtigste resurse, hvad enten de udfører fysisk produktion, vidensproduktion eller ledelse. I medarbejderne ligger virksomhedens samlede, kollektive hukommelse oplagret, og med den, virksomhedens kultur og identitet. Her ligger også al den viden og erfaring, der sikrer, at alle processer, trivielle som kompliserede, kan gennemføres som en samlet indsats mod fælles mål. Derfor er det vigtigt, at transformationsprocessen ikke nedbryder medarbejdernes tro på virksomheden og ødelægger følelsen af ejerskab for projektet, eller endnu værre, troen på virksomheden.

Dårligt tilrettelagte, forandringsprocesser kan risikere at have en negativ effekt på trivslen hos medarbejderne i virksomheden. Det kan blandt andet være med til at understøtte en naturlig modvilje mod forandring og deraf følgende stress og utryghed for fremtiden og tvivl om egen position i den nye organisation. Hvis man derimod forstår processen og føler, at den giver mening, at man udfylder en betydningsfuld rolle i forløbet og er en del af udviklingen, vil modvilje blive til interesse.

<sup>10</sup> "Culture eats Strategy for breakfast" - Peter Drucker af/eller Giga Information Group March 2000



Man kan give forandringerne gode vilkår, hvis man sikrer, at forandringsprocessen bliver *ærlig og kommunikerende, involverende og overskuelig*<sup>11</sup>.

**Ærlig og kommunikerende** – forklar medarbejderne, hvad det handler om, og hvorfor det er nødvendigt eller hensigtsmæssigt at handle. Hold dem informeret gennem hele processen – uden skjulte dagsordner (de bliver gennemskuet).

**Involverende** – skab ejerskab omkring forandringsprojektet ved at involvere medarbejderne fra start til slut. Udnyt den viden medarbejderne har til at forfine proces og resultat.

**Overskuelig** – del større projekter op i overskuelige elementer, så den enkelte medarbejder kan overskue sine egne opgaver i processen – og ikke mindst sin plads i den nye organisering.

Det er ledelsens ansvar at hele organisationen oplever, at de er med i processen, og at de kan være trygge ved den forandring virksomheden gennemgår. Åbenhed og transparens er nøgleordene i denne proces. Der skal være hel åbenhed om, hvad virksomheden vil, strategisk såvel som operationelt, og der skal være transparens i de beslutninger og aktiviteter, der gennemføres. Hvis medarbejderne oplever, at ledelsen har en anden, måske skjult dagsorden end den, de kommunikerer ud til medarbejderne, vil der skabes rygtedannelser, som kan medføre usikkerhed om projektet og måske endda om medarbejderens egen fremtid i organisationen. Hvis der er dele af, eller elementer i processen, der ikke tåler

dagens lys eller ikke må komme konkurrenterne for øre, er det ledelsens ansvar, at dette ikke giver anledning til rygtedannelse og usikkerhed internt i virksomheden. Hvis den rette ejerskabsfølelse opnås igennem hele organisationen, vil dette kunne medføre mere energi og - hvis det struktureres rigtigt - vidensdeling og vigtige input fra alle i virksomheden. Hele organisationen kan således være med til at udvikle og kvalificere den fremtidige strategi gennem en emergerende strategiudvikling.

### DET RETTE TEAM

Nogle medarbejdere har stor motivation og kompetencer til at tilgå forandringsprocesser, andre har ikke. Sådant har det altid været, og der er plads til begge typer i alle organisationer. Men i en transformationsproces er det altafgørende, at der oprettes et tværgående team af medarbejdere, der har den rette indstilling og motivation for at gennemføre processen, også når de mødes af modgang. Det er også vigtigt, at de er åbne og kommunikerende om processen, så den bliver transparent for de medarbejdere, som ikke sidder i centrum for aktiviteterne.

Disse "udenomsfaglige" værdier bør, sammen med deres faglige kompetencer, vægtes højere end deres position i organisationens hierarki. Hvis der er behov for at løfte beslutningskompetencerne for særligt velegnede medarbejdere, kan dette gøres inden for de projektrelevante aktiviteter, så de på visse områder står højt i beslutningslaget. Dette kan gennemføres, fordi transformationsprocessen er et strategisk tiltag, som er besluttet på øverste ledelseslag. I princippet vil alle andre tiltag i organisationen derfor underlægges denne strategi, så længe transformationsprocessen kører. Dermed kan hele projektteamet, som team, løftes op på et højt strategisk beslutningsniveau, hvor de kun refererer til den øverste ledelse.

<sup>11</sup> Hildebrandts 3 råd om at lede forandringer, Væksthus for ledelse 18.03.2016, [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

Det er vigtigt, at forløbsbeskrivelsen- et roadmap for processen- bliver en co-creation proces mellem ledelsen og det tværfaglige udviklingsteam. På den måde skabes der overensstemmelse mellem de overliggende strategiske mål og en realistisk plan for gennemførelsen. Co-creation processen må gerne række længere ud i organisationen for at trække på alle tilgængelige resurser og skabe ejerskab hos alle involverede.

### **VÆRDSÆTTENDE KULTUR (DET ER OK AT FEJLE!)**

Når det rette team til at varetage forandringsprocessen er fundet, vil det være nødvendigt at tilvejebringe den rette forståelse af forløbet hos hele holdet. Det vil først og fremmest være information om, hvad projektet indeholder, så alle kender det strategiske mål med processen og hvorfor den er igangsat. Der skal også udstikkes

retningslinjer for den "kultur", der skal bære projektet frem og det metodiske greb, man ønsker at anvende. Kulturen skal i denne sammenhæng forstås som det "mindset", der skal arbejdes efter. Det vil ofte være en eksperimenterende og iterativ proces, hvor det er tilladt at fejle,<sup>12</sup> og hvor nye ideer og kreativitet værdsættes. Denne tilgang kan være meget forskellig fra, hvordan organisationen ellers fungerer, men det er vigtigt, at teamet bliver trygge ved at tage kreative initiativer, selv om de måske ikke er helt sikre på, hvad det ender med. (se afsnittet: *Strategisk Design som forandringsagent*) Et destruktivt element i en forandringsproces er frygt – enten frygten for at fejle eller frygten for, at man selv ikke passer ind i den nye virksomhed. Tilgår man forandringen med frygt og mistillid, er det ikke særligt sandsynligt, at deltagelsen er konstruktiv.

### **NYE FORRETNINGSMODELLER**

Et vigtigt mål med de fleste aktiviteter i en virksomhed er at skabe en god forretning – det samme gælder naturligvis en transformationsproces.

Økonomi er med stor sandsynlighed en drivende faktor i at igangsætte transformationen, enten den øjeblikkelige økonomiske situation eller forventningerne til den økonomiske fremtid. Derfor er det nødvendigt at udarbejde strategier og modeller for, hvordan virksomheden skal tjene penge under og efter transformationen. Det kan dog være vanskeligt at forudse, hvordan et transformationsforløb ender. På trods af velovervejede, strategiske mål og god planlægning kan mange forskellige elementer udvikle sig på uventede måder, herunder omkringliggende omstændigheder virksomheden ikke er herre over. Derfor er udfærdigelsen af én forretningsmodel, eller én måde at tjene penge på ikke nok. Der skal overvejes en række muligheder.

"FAIL EARLY, FAIL OFTEN, BUT ALWAYS FAIL FORWARD"



<sup>12</sup> "Fail early, fail often, but always fail forward" – John C. Maxwell

At arbejde med forretningsmodeller kan i forvejen virke som en kompleks opgave, og når denne kompleksitet kombineres med en række ubekendte organisatoriske faktorer, bliver opgaven ikke enklere. I en almindelig situation, hvor man ændrer en ydelse eller en prissætning, adresserer en ny kundegruppe eller udvikler et nyt produkt, vil der være forskellige nye elementer at tage hensyn til. Til gengæld er resten af virksomheden "business as usual", hvilket gør opgaven håndterbar. I en transformationsproces vil der være langt flere nye elementer, ubekendte faktorer at skulle forholde sig til. Derfor er det særligt vigtigt at arbejde med mange udfaldsmuligheder, når man udvikler nye forretningsmodeller i transformationsforløb. Det er ligeledes vigtigt løbende at opdatere eller gentænke modellerne efterhånden, som den "nye virksomhed" udvikler sig og udkrystalliserer sig i sin nye form.

Når man arbejder med forretningsmodellering, er det ikke kun et spørgsmål om at tilrette modellerne efter, hvordan mulighederne udvikler sig i organisationen. Man skal også bruge modelleringerne som skitser på, hvordan nye forretningsmuligheder kunne udvikle virksomheden. På den måde bliver forretningsmodellerne kreative input til virksomhedens nye udviklingsmuligheder og en del af strategiudviklingen<sup>13</sup>.

### **STRATEGISK DESIGN SOM FORANDRINGSAGENT**

Strategisk design er blevet et kendt princip for at gennemføre komplekse udviklingsprocesser, særligt i større virksomheder. Begrebet indeholder retningslinjer for, hvordan man gennem designmetodiske<sup>14</sup> processer

sikrer, at man kommer til bunds i en given problematik, får afsøgt alle mulige løsningsmuligheder og får gennemført den bedst mulige løsning. Designmetoderne er grundlæggende rettet mod produktudvikling, men har vist sig - med en strategisk overbygning - at kunne håndtere meget komplekse og "uløselige" problemer. Uløselige problemer (Wicket Problems<sup>15</sup>) er defineret af, at et problem ikke har én endelig løsning, men at der kan være en række løsningsmuligheder, der i princippet kan være lige gode. Problemetets kompleksitet af interagerende elementer gør det umuligt at løse alle elementer på én gang på grund af deres indbyrdes indflydelse på hinanden og deraf skiftende virkning på helheden.

Derfor kræver "wicket problems" særlige løsningsmodeller, der kan håndtere varierende problemstillinger. Processen skal løbende kunne skifte mellem at undersøge og at forstå skiftende omstændigheder, at kunne udvikle nye løsninger og at gennemføre nye løsninger. Designværktøjskassen indeholder en række undersøgelses- og udviklingsværktøjer og -metoder der fungerer gnidningsløst mellem de tre designtilstande: Undersøgelse (*Sensemaking*), Udvikling (*Rethinking*) og Gennemførelse (*Changemaking*).

Organisatoriske forandringsprocesser er i meget høj grad "wicked problems" med mange forskellige faktorer, der skal tilgodeses og mange mulige løsninger, der kan overvejes. Det der adskiller organisatorisk udvikling fra produktudvikling, er de værktøjer og metoder, der skal i anvendelse. Den strategiske design- værktøjskasse indeholder, ud over de traditionelle designværktøjer, en række værktøjer, der retter sig mod organisationsudvikling,

"ULØSELIGE PROBLEMER (WICKET PROBLEMS) ER DEFINERET AF, AT ET PROBLEM IKKE HAR ÉN ENDELIG LØSNING, MEN AT DER KAN VÆRE EN RÆKKE LØSNINGSMULIGHEDER, DER I PRINCIPPET KAN VÆRE LIGE GODE".

<sup>13</sup> Hvordan man arbejder innovativt med forretningsmodeller er bedst beskrevet i Osterwalder et al. *Business Model Generation 2010*.

<sup>14</sup> Designmetoder defineres som åbne og iterative udviklingsprocesser der veksler mellem **at forstå**, **at gentænke** og **at teste**. Processen har fokus på menneske- / brugerbehov og metodeapparatet indeholder en række værktøjer til problemidentifikation, idégenerering og eksperimenterende prototyping.

<sup>15</sup> *Wicked Problems in Design*, Richard Buchanan, 1992

mod økonomi- og forretningsudvikling og mod strategiu- udvikling. Disse tre områder er også essentielle områder inden for ledelse, og derfor gennemføres strategiske designprocesser ofte i samarbejde med ledelsen og andre beslutningstagere. Når der alligevel er forskel, er det fordi strategisk design arbejder efter de grundlæggende principper i designtænkning:

- Har fokus på mennesker
- Er eksperimenterende
- Iterativ
- Er tværfaglige
- Er visuelle
- Anvender både Big Data og Thick Data<sup>16</sup>
- Arbejder med kreative og intuitive værdier
- Fremtidsorienterede

Disse principper udgør tilsammen et mindset, der adskiller den strategiske designer fra virksomhedslederen på afgørende områder. Én måde at udtrykke det på er at: ledelsen forholder sig mest til fortiden (hvad har der været?) og designeren forholder sig til fremtiden (hvordan ønsker vi det skal blive?).

Typisk vil "lederen" forholde sig til en række nøgletal over, hvordan omsætningen har været over de sidste 9 måneder, hvilke kanaler, der sælger for flest penge, hvor i virksomheden udgiftsniveauet har været højest, og (hvis der er tilgængelige data) hvilke kunder, der har købt produktet. Alt sammen noget der ER sket. Disse kvantitative data bliver således beslutningsgrundlaget for, hvilke tiltag der skal foretages over de næste 9 måneder.

Typisk vil "designeren" være mere interesseret i, *hvorfor* omsætningen ikke er større, *hvorfor* der er nogle kanaler, der ikke sælger godt, *hvorfor* udgiftsniveauet har været for højt nogle steder, og *hvorfor* (eller hvorfor ikke) kunderne køber virksomhedens produkter. Svaret på disse spørgsmål vil være afgørende for, hvilke tiltag der skal igangsættes for at forandre den eksisterende situation til en bedre situation<sup>17</sup>.

På den måde har ledelsesfagligheden fokus på kvantitative data, der fortæller *hvordan* verden faktisk har udfoldet sig og "hvad vi kan lære af det" - mens designfagligheden har fokus på, *hvorfor* tingene fungerer som de gør, og "hvor og hvordan vi kan forbedre noget".

I ovenstående oversimplificering af to meget komplekse fagligheder, er det vigtigt at huske på, at ingen af de to tilgange er hensigtsmæssige i deres rendyrkede form. Der, hvor der virkelig kan ske udvikling, er når de mødes i åbent samarbejde mod et fælles mål.

## DE TRE FOKUSOMRÅDER

I de følgende afsnit bliver de 3 fokusområder Digitalisering, Service og Bæredygtighed behandlet enkeltvis. Her beskrives nogle af de særlige omstændigheder, der er ved de enkelte områder, og hvordan det kan have betydning for virksomhedens udvikling og forretning. Afsnittene omhandler også vigtige elementer, der skal overvejes, når virksomheden ønsker at udvikle et område. Det drejer sig om at skabe forståelse for, hvor virksomheden befinder sig på nuværende tidspunkt inden for et givet område, hvordan man skaber overblik over

---

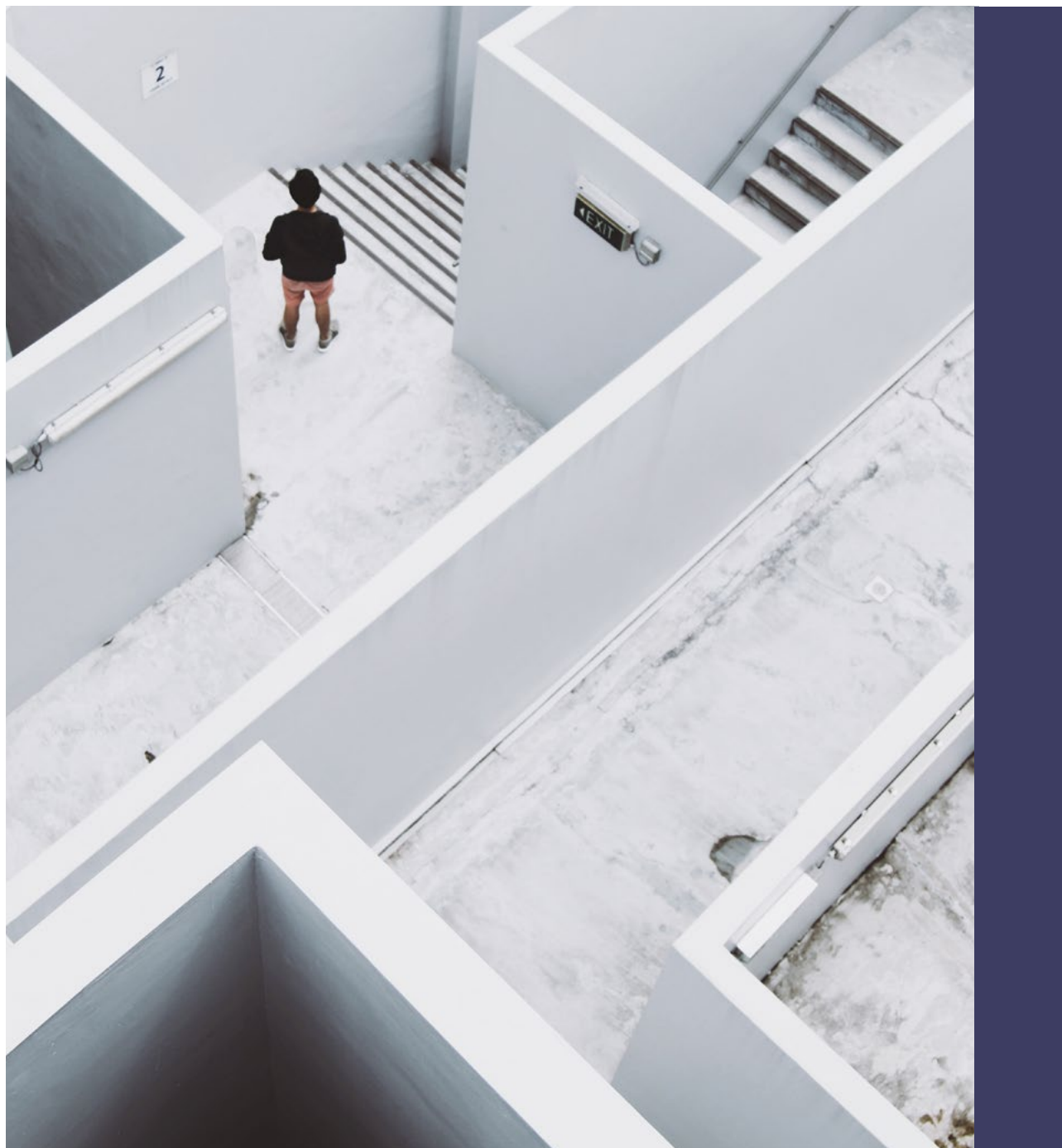
<sup>16</sup> Big Data er de målbare kundegenerede digitale data der fortæller HVAD kunderne gør. Thick data er de "bløde" antropologiske data der fortæller HVORFOR de gør som de gør.

<sup>17</sup> "To design is to devise courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones." Herbert Simon, *The Science of the Artificial*, 1969. Han skriver også: "Design Thinking is always linked to improving the future. It's a creative process, based on building ideas. There's no judgement in Design Thinking, as that would get in the way of maximum input. Even the craziest ideas are welcomed because they can often lead to the most creative solutions. Everyone is a designer and can apply Design Thinking to all of life's situations."

udviklingsmulighederne og endeligt, hvordan man skaber forandring.

Dertil præsenteres der en række analyseværktøjer, som kan være vigtige i forbindelse med at forstå sin virksomheds udgangspunkt for en transformationsproces. Virksomhedens udgangspunkt er afgørende for, hvordan processen skal tilrettelægges, og hvordan eller hvor man prioriterer at starte. I nogle virksomheder kan der være behov for efteruddannelse eller nyrekruttering, før det giver mening at sætte andre processer i gang. For andre virksomheder, der har resurser og vidensgrundlaget nogenlunde på plads, vil det være relevant at udvikle strategier og forretningsmodeller for, hvordan satsningen kan udvikle hele virksomheden. Endeligt kan nogle virksomheder, som allerede har strategier for udviklingen, have behov for at udfærdige "roadmaps" og implementeringsplaner, som måske indeholder partnerskaber eller økosystemer.

Man skal ikke se de udvalgte metoder og værktøjer som fyldestgørende for at gennemføre en transformationsproces. De skal ses som inspiration og som forslag til, hvordan man kan kvalificere sine ideer og overvejelser om at tilgå og gennemføre processen. Den enkelte virksomhed skal selv vurdere, hvilke løsninger netop deres kunder har behov for, og hvordan strategierne skal lægges for at nå frem til målet. Det kan indeholde en lang række yderligere afklarings- og udviklingsværktøjer og muligvis eksterne samarbejdspartnere for at sikre succes. Denne håndbog skulle gerne inspirere og vejlede i denne proces.



DE HELT STORE FORDELE FOR VIRKSOMHEDEN  
OPSTÅR, NÅR DATA DELES MELLEM OG ANVENDES I  
ALLE VIRKSOMHEDENS AKTIVITETER.

# **DIGITAL ISERING HVOR STÅR VI I DAG...**

# DIGITALISERING

## HVOR STÅR VI I DAG, OG HVOR VIL VI HEN?

*En grundlæggende omstændighed er, at de fleste datadrevne aktiviteter går på tværs af virksomhedens aktiviteter.*

Når begrebet Digitalisering anvendes i denne håndbog, dækker det over en lang række forskellige aktiviteter og funktioner med fælles udgangspunkt i indsamling, analyse og anvendelse af data - lige fra optimering af interne arbejdsgange og administrative værktøjer til realtidsanvendelse af big data fra mange forskellige datakilder (se nedenstående 5 niveauer). En gennemgående omstændighed er, at de fleste datadrevne aktiviteter går på tværs af virksomhedens aktiviteter, og de helt store fordele for virksomheden opstår, når data deles mellem og anvendes i alle virksomhedens aktiviteter.

En sikker prognose for alle elementer i digitalisering er imidlertid, at udviklingen stiger eksponentielt inden for alle områder, dermed også udviklingsmulighederne for at skabe værdi gennem digitale teknologier:

- Det være sig mulighederne for dataindsamling gennem *Internet of Things* (IoT) baserede sensorer som udgangspunkt for at forstå produkter og adfærd og derigennem udvikling af services som *predicted maintenance* og *total cost of ownership*.
- Det kan også være opbygning af digitale platforme for vidensdeling, markedsføring og/eller kundeinddragelse.
- Det kan være analyseprocesser af eksisterende *Big Data* som baggrund for kundeforståelse og ydelsesudvikling.
- Det kan være at forstå eller administrere massive datamængder gennem *Artificial Intelligence* (AI) og *Maschine Learning* (ML) og dermed løse meget komplekse opgaver.
- Det kan være at udvikle kommunikations- eller læringsværktøjer ved hjælp af *Virtual Reality* (VR) og *Augmented Reality* (AR)
- Osv., osv.

# HVOR STÅR VIRKSOMHEDEN I DAG?

Ovenstående indeholder blot en brøkdel af de database-rede teknologier, digitaliserings-begrebet dækker over, og som vi skal forholde os til i fremtiden. De mange muligheder betyder, at det kan være svært for virksomhederne at holde sig opdaterede og udnytte de muligheder der løbende opstår. Derfor kan det også være svært at lægge strategier for fremtidig anvendelse af teknologierne; ikke bare inden for deres faglige felt, men også i forhold til kunderelationer, afsætningskanaler, partnerskaber og forretningsmodeller generelt.

## HVOR STÅR VIRKSOMHEDEN I DAG?

Det første skridt, der skal tages, før man udstikker strategier for virksomhedens teknologiske udvikling, er at tegne et realistisk billede af, hvad virksomhedens øjeblikkelige position er: en analyse af hvordan virksomheden bruger data, og hvor den står i forhold til de muligheder, der findes og i forhold til konkurrerende virksomheder – en slags "Digital Modenhed".

Et realistisk billede af virksomheden skal som udgangspunkt bruges til at forstå, hvor man kommer fra og dernæst hvilke udviklingsmuligheder, der ligger i at bevæge virksomheden op i niveau og endeligt at udstikke realistiske mål for den fremtidige udvikling.

Nedenstående analyseapparat, *Fem trin til udvikling af dataudnyttelse*<sup>1</sup> er udviklet på baggrund af et større empirisk analysemateriale fra danske virksomheder. Beskrivelserne skal ses som generiske og gennemsnitsbetragtninger af virksomheder på 5 forskellige niveauer. Hvis man kan genkende sin virksomhed i ét af niveaubeskrivelserne, vil man også kunne se, hvad det kræver at bevæge sig op i niveau, hvis det er det, man ønsker.

På den måde kan man ligeledes vurdere, hvad der er vigtigst for virksomheden, og hvor højt op i niveau man ønsker at komme.

Man skal dog ikke fortvivle, hvis man ikke helt kan genkende sin virksomhed i ét af niveauerne. Ofte ser virksomhederne sig selv repræsenteret på forskellige niveauer og ikke skarpt afgrænsede i ét enkelt niveau. Det kan være fordi, dele af virksomheden er foran eller halter bagud. Det er helt normalt, men hvis der er store spring eller huller internt i virksomheden, er det naturligvis et oplagt udgangspunkt for at overveje at starte en udviklingsproces.

## FEM TRIN TIL UDVIKLING AF DATAUDNYTTELSE

Modellen anvendes ved at man i et tværfaglig og repræsentativ udsnit af virksomheden indgår i åben dialog om nedenstående spørgsmål:

1. En vurdering af hvor i modellen virksomheden befinder sig, ud fra nedenstående korte beskrivelser af 5 niveauer.
2. Efterfølgende tager en dialog om, hvor i modellen man ønsker at befinde sig og hvorfor.
3. Identificerer hvilke tiltag, der skal til for at virksomheden kan nå sit strategiske mål.

## NIVEAU 1

IT bruges til at skabe gennemsigtighed omkring virksomhedens drift, og der er ikke en udbredt bevidsthed om data som noget, der kan skabe værdi og udvikling. Der er ikke systemer og kompetencer til at arbejde med data og en eventuel opmærksomhed på, at data er personbåret.

<sup>1</sup> Find vej i din dataindsats – Alexandra Institutet.

<https://alexandra.dk/wp-content/uploads/2020/09/Alexandra-Institutet-BDBA-Find-vej-i-din-dataindsats.pdf>



## NIVEAU 2

Der findes IT systemer, der opsamler og samkører data, selvom der er huller imellem forskellige indsamlinger. Selvom der er udstykket mål for dataanvendelse, bruges mange af de indsamlede data ikke, og de bruges slet ikke eksplorativt.

## NIVEAU 3

De indsamlede datamængder anvendes til at forstå årsags- virkningskæder i forretningsmodellerne. De forskellige databrugere forsøger at optimere processerne i deres egne afdelinger.

Data tilgås gennem et samlet interface, og der er visualiseringer (f.eks. dashboards), men analyserne sker ud fra uensartede mål og metoder og styres ikke af standardiserede forretningsprocesser.

## NIVEAU 4

Der er en faktabaseret kultur i virksomheden. Der arbejdes mod et automatiseret beslutningssystem, der medfører udvikling af nye workflows og strategisk koordinering ind i organisationen. Der er applikationer rettet imod analyser der kan forudsige fremtidsscenerier, og der anvendes machine learning og data-mining. Der arbejdes med data på tværs i organisationen- herunder specialiserede analytikere.

## NIVEAU 5

Data er det centrale i forretningen, dets DNA, og er kritisk for både strategiske og taktiske beslutninger. Der er en datadrevet kultur i hele organisationen, inkl. ledelse og bestyrelse, der fremmer innovation gennem dataanalyser på tværs af business units. Der trækkes på store, ustrukturerede datasæt, som analyseres i realtid med integration af flere datakilder og eksterne

samarbejdspartnere. Processerne er eksperimenterende og testdrevne.

Analysen af hvor på de 5 niveauer virksomheden befinder sig, skal udføres som et tværfagligt samarbejde mellem alle relevante medarbejdere. Derved sikrer man, at alle relevante betragtninger kommer med i dialogen og konklusionen. Det nytter ikke noget, at det udliciteres til IT-afdelingen, CTO'en<sup>2</sup> eller direktøren.

Analyseprocessen og den diskussion den afstedkommer, kan ses som et vigtigt første skridt mod et tværorganisatorisk (på tværs af siloer) samarbejde om digitaliseringsprocessen.



"DET NYTTER IKKE NOGET, AT DET UDLICITERES TIL IT-AFDELINGEN, CTO'EN ELLER DIREKTØREN".

2 Chief Technology Officer

# LEDELSES- PROFILER OG DIGITAL LEDELSES- PRAKTIK

## LEDELSESPROFILER OG DIGITAL LEDELSESPRAKTIK

Som det er beskrevet i afsnittet om transformationsprocesser, er processens succes betinget af god forandringsledelse. En del af god ledelse i en digitaliseringsproces hænger sammen med ledelsens grundlæggende forståelse for både de teknologiske muligheder og for det potentiale, der er i teknologi til at skabe værdi for virksomheden. Den deraf afhængige ledelsespraksis vil være afgørende for, hvilken værditilvækst virksomheden kan forvente ved en digital transformationsproces. Derfor er det hensigtsmæssigt at forstå den ledelsespraksis, der skal gennemføre transformationsprocessen og de mulige huller eller mangler, der kan opstå på baggrund af den enkelte ledertypes udgangspunkt. Der er mange modeller, der forsøger at indkredse, hvordan man iværksætter og gennemfører digital transformation, og det står efterhånden tydeligt frem, at det handler om ledelsens strategiske og forretningsmæssige reaktion på nye teknologier<sup>3</sup>.

Nedenstående analyseapparat er udviklet på baggrund af et unikt datasæt fra projektet *Digital Ledelseskultur* med 524 kvantitative besvarelser, fra ejere, ledere og nøglemedarbejdere, der giver hver deres syn på den digitale ledelseskultur og tilhørende digitale transformationsproces i den virksomhed, hvor de arbejder. Analyserne er lavet på tværs af alle respondentgrupper og virksomheder med henblik på at karakterisere forskellige ledelseskompetencer, der er brug for i forskellige virksomhedssammenhænge.

I projektet er der identificeret fire forskellige "digitale ledelsespraksisser" som en slags ledelses-personaer. Dette indikerer også, at der i praksis er forskellige behov for kompetenceudvikling, og at der er forskellig motivation for det fortsatte arbejde med digitalt lederskab. Ledelsespersonalerne anvendes ved, at lederen bliver bevidstgjort om sin egen ledelsespraksis ved at forholde sig til egen position i forhold til de nedenstående fire ledelsestyper. De fleste vil i praksis lappe ind over flere typer, men det er bevidstgørelsen, der er vigtig. Derefter er der anbefalinger til, hvilke tiltag eller overvejelser, der kan være relevante i forhold til en given position.

De følgende beskrivelser og anbefalinger er en direkte gengivelse af de fire ledelses-personaer, som Camilla Kølsen Petersen og Astrid Søndergaard fra Ugly-Insights har udviklet for projektet *Digital Ledelseskultur*. Hvis læseren ønsker at vide mere om den konkrete digitale transformationsproces, som anbefalingerne til hver persona handler om, så henvises der til hjemmesiden.<sup>4</sup>

## DEN DIGITALE SKEPTIKER

Den digitale skeptiker er karakteriseret ved kun lige at følge med i forhold til digitalisering og ud fra kendte erfaringer med IT - særligt inden for forretningsområder som kvalitetssikring og procesoptimering. Der er beherskede forventninger til værdien af digitalisering inden for de kendte anvendelsesområder og som en faktor for nye måder at arbejde på. *Skeptikerens* kompetenceudvikling retter sig mod at blive bedre til at eksperimentere med digitaliseringsprocesser.

<sup>3</sup> Se f.eks. Vial (2019) *Understanding Digital Transformation*; Garrett & Ritchie (2018): *Competing in the Connected World*; Ransbotham (2017): *Reshaping Business with AI*

<sup>4</sup> <https://digitalledelseskultur.dk/>

## ANBEFALINGER

Udfordringen for den digitale skeptiker er især opfattelsen af, hvad digitalisering kan bidrage med af værdi til virksomheden.

- Gå forrest som ledelse og igangsæt små forsøg med digitalisering på baggrund af viden om konkrete udfordringer med digitalisering i virksomheden
- Kæd forsøgene sammen med den eksisterende forretning og fokuser til en start på 'øget kvalitet i services og produkter' og måske nye forretningsmodeller i den eksisterende forretningsstrategi
- Brug tid på at følge digitaliseringsforsøgene/prototyperne
- Lær af digitaliseringsforsøgene/prototyperne, hvordan det er at arbejde med digitalisering, hvad der er af mulig værdiskabelse, hvad det kræver af kompetencer
- Spred læringen til medarbejdere og lav en indsats for at fremme et udviklingsorienteret mindset hos medarbejderne
- Lav en 'funktionel strategi' for, hvordan virksomheden kan levere mulige nye produkter og services, og hvilke digitale kompetencer/ mind-set, der skal til for at sikre levering

## DEN DIGITALT PASSIVE

Den digitalt passive er karakteriseret ved en usikker og måske lidt passiv tilgang til digitalisering. Digitalisering spiller ikke en markant rolle i forretningen, hverken som driver eller definerende for arbejdsformerne, og der er ikke en fokuseret eller strategisk digitaliseringsindsats. Den *digitalt passive* lederprofil kigger ind i en kompetenceudvikling, der retter sig mod at komme i gang og mobilisere kompetencer i og udenfor virksomheden

## ANBEFALINGER

Har brug for at skabe en sammenhængende vision for digitaliseringen og forandringen af virksomhedens forretningsmodeller og informere medarbejderne om dette. Det skal være et fælles fundament for virksomhedens aktører. Det er vigtigt, at planen inkluderer 'lavt hængende frugter', der kan bidrage til erfaringer med resultater af digitaliseringsprocesser og skabe motivation for nyskabelse i hele organisationen.

- Øg medarbejdernes digitale kompetencer i sammenhæng med de digitale kompetencer, som digitaliseringsplanen giver anledning til
- Brug lokale erhvervsnet til inspiration for mindre og konkrete projekter/eksperimenter med produkter og services og nye forretningsmodeller
- Brug afsættet i små konkrete digitaliseringsprojekter som basis for en mere udviklingsorienteret ledelseskultur, hvor ledelsen også kan gå forrest i forhold til at igangsætte og drive digitaliseringsprocesser og følge med i deres udvikling
- Sørg for at nye digitale tiltag sker med en systematisk tilgang til IT-sikkerhed

## DEN DIGITALE FAN

Den digitale fan har godt styr på den interne digitalisering og stor viden om, hvad der skal til for at digitalisere virksomheden, hvad der er relevante digitale muligheder, og hvad der kommer ud af det. Den digitale fan kigger ind i en mere forretningsorienteret udnyttelse af de digitale muligheder og er åben i forbindelse med at se nye digitale værditilbud til kunderne. *Den digitale fan* kan få meget ud af at forstå - og bruge - sit økosystem af kunder og partnere.



# VÆRDISKABELSE I VIRKSOMHEDENS INTERNE PROCESSER

"DEN VÆRDI, DER  
SKABES INTERNT I  
ORGANISATIONEN,  
SKAL NATURLIGVIS  
KUNNE MÆRKES I  
KUNDELEDET".

## ANBEFALINGER

Det handler om at aktivere forretningspotentialet i virksomhedens omverden, så den store viden om muligheder og potentialer i digitalisering bredes ud til at inkludere forretningsorienteret konkurrenceevne i den forbundne verden. Der er flere deltrin i dette:

- Afdæk økosystemet af potentielle samarbejdspartnere gennem brug af lokale erhvervsnetværk til inspiration og rådgivning og partnersøgning
- Sæt kunderne mere i centrum for digitaliseringsprocesserne med henblik på at skabe fokus på effekter af digitalisering i retning af øget viden om kunder og bedre tilpasning af produkter og services til kunder. Dette vil formentlig også bidrage til en prioritering af forretningen under digitaliseringsindsatserne

## DEN DIGITALE SPINTER

Den digitale sprinter er karakteriseret ved sin evidensbaserede og læringsbaserede ledelseskultur, hvor både lokale netværk, medarbejdere og kunder indgår i virksomhedens økosystem. Der er erfaringer i ledelsen om, at digitalisering giver nye forretningsmodeller og kundetilpassede produkter, men der er også ydmyghed overfor ledelsesopgaven. *Sprinter*en må fortsat orientere sig mod medarbejdernes kompetenceudvikling og feedback fra kunder og brugere for at bevare retning og energi.

## ANBEFALINGER

Har især brug for at arbejde med følgende kerneelementer: *Resurser og mekanismer*.

- Analysér digitale kompetence-gaps, nu og i den nærmeste fremtid – på baggrund af en dybere forståelse for teknologiske muligheder og potentialer og digitale løsninger

- Invester i at lukke kompetence-gaps både i ledelses- og medarbejder-regi, herunder fx coaching og udvikling af medarbejdere, så de i endnu højere grad kan bidrage kreativt og nyskabende til nye digitale tilbud til in- og eksterne kunder
- Inddrag medarbejderne i konkrete valg af digitale løsninger, programmer og maskiner, der skal indkøbes, da det også kan bidrage til både at identificere og lukke kompetence gaps
- Nye teknologier aktualiserer nye digitaliseringsprocesser, hvor sprinterne kan overveje at inddrage mere feedback fra kunder og brugere, og arbejde endnu mere systematisk med deres IT-sikkerhed.

## VÆRDISKABELSE – I VIRKSOMHEDENS INTERNE PROCESSER

Der er en række indlysende fordele ved at arbejde med digitale processer i virksomhedens drift og administration. Automatisering og overblik kan spare mange ressourcer og skabe løsninger på opgaver, der tidligere har været barrierer for udvikling. Investeringer i denne del af digitaliseringen vil hurtigt kunne ses på bundlinjen. Men den store fordel kommer ved at indtænke de digitale processer i hele organisationen:

***"Det handler ikke længere blot om at automatisere og effektivisere organisatoriske processer; vi skal til at gentænke forretningen, og vi skal gentænke, hvordan virksomheden er sat sammen, hvilke produkter vi laver, og hvordan vi sælger dem. Det er det, der kommer ind med digitalisering".***

*Jan Damsgaard fra CBS.*

# VÆRDISKABELSE FOR KUNDERNE

## VÆRDISKABELSE – FOR KUNDERNE

Den værdi, der skabes internt i organisationen, skal naturligvis kunne mærkes i kundefølelsen. En øget service eller effektivitet, lavere priser eller helt nye ydelser vil være loyalitets-skabende og konkurrenceforbedrende elementer i kunderelationen. Det er her, den forbedrede bundlinje skal komme fra.

Derfor kan det også betale sig at tænke kundernes behov og ønsker ind i hele digitaliseringsprocessen – helt fra starten. De mest succesfulde virksomheder tager udgangspunkt i kundernes ønsker som omdrejningspunktet for hele processen. Derved sikrer man sig, at man ikke digitaliserer bare for digitaliseringens skyld, men at der er en mening med at investere tid og penge i processen.

## VISION, STRATEGI OG HANDLINGSPLAN

En generel fejl der ofte er set i digitale transformationsprocesser er, at man vælger at implementere et "stort og altomfavnende system" der kan løse alle opgaver, man nogen sinde kommer til at møde. Der er en opfattelse af, at man derved er fremtidssikret, og at den store investering "supersystemet" kræver, betaler sig på den lange bane.

Desværre er der alt for mange dårlige eksempler på, at mindre virksomheder på den måde betaler uforholdsmæssigt meget for funktioner og applikationer, de rent faktisk har behov for, og at de aldrig får brug for mere end nogle procentdele af, hvad de har købt. Dertil kommer, at kompleksiteten i systemet er en barriere for medarbejdernes evne til at tilgå og anvende det potentiale i systemet, som ledelsen havde håbet på.

En række offentlige skandaleprojekter med "supersystemer" understreger dette problem.

En mere hensigtsmæssig tilgang for mindre virksomheder er at bruge tid og resurser, og måske få rådgivning til at definere egne behov og visioner for, hvor man

ønsker at komme hen. Efter at have tegnet et billede af den ønskede digitale fremtid, skal der udstikkes strategier og retning for udviklingen – herunder en prioriteret rækkefølge - et roadmap – for processen.

Når målet for transformationen står klart, vil læringen ved at gennemgå de forskellige skridt mod målet være med til at definere, hvordan næste skridt skal tilgås og kvalificere billedet af, hvordan de endelige løsninger kommer til at se ud.

Nogen vil spørge, om der ikke er en risiko for at forskellige deløsninger kan komme til at spænde ben for den helhedstænkning, der er nødvendig i en transformationsproces? – at nogle af deløsningerne f.eks. viser sig ikke at kunne arbejde sammen med andre?

Erfaringerne peger på, at man gennem god strategisk og målrettet planlægning og valg af de agile og fleksible, digitale systemer og platforme, kan overkomme disse risici. Fordelene ved at lære om egne behov og muligheder gennem opbygningsprocessen og fordelene ved ikke være afhængig af én stor udbyder, overstiger langt de mulige kompatibilitetsproblemer, der kan dukke op.

"SERVICE ER SÅLEDES ÉN AF DE VÆRDISKABENDE  
AKTIVITETER I VIRKSOMHEDEN, DER GÅR PÅ TVÆRS AF  
FAGLIGE SKEL OG ORGANISATORISKE "SILOER".

# SERVICE YDELSER OG VÆRDI- SKABELSE

# SERVICE YDELSER OG VÆRDISKABELSE

*Man kan betragte servicen som en repræsentation af den grundlæggende værdi virksomheden tilbyder kunderne.*

Når servicebegrebet anvendes i denne håndbog, skal det forstås i en bredere definition end blot det at "udføre service" på et produkt eller at "udføre en serviceydelse" for kunden. Man kan sige, at alt der løser et problem, eller på anden måde har værdi for kunden - er en serviceydelse – også hvis det løser opgaven gennem et fysisk produkt . At vi stadig kalder en "smartphone" (der kan maile, gå på nettet, fotografere, optage film og lyd, vække dig om morgenen, spille musik, omsætte valutakurser, navigere på både land og vand, osv., osv.) for en telefon, er et godt eksempel på hvor fastlåste, vi stadig er i vores forståelse af forholdet mellem produkter og services. Værdien af telefonen er således ikke telefonen som et fysisk produkt, det er det telefonen kan gøre for dig, den service den yder, der giver dig værdi – og al værdiskabelse kan ud fra den betragtning ses som serviceværdi. Denne værdiforståelse omhandler i princippet alle aktiviteter, der relaterer sig til kundens interaktion

med virksomheden, både dens produkter og ydelser. Service er således én af de værdiskabende aktiviteter i virksomheden, der går på tværs (horisontalt) af faglige skel og organisatoriske "siloeer".

For at forstå værdien af en service, skal den ses udefra, som den oplevelse kunden har, eller som resultatet af den måde, hvorpå virksomheden løser kundens behov. Gode serviceydelser er designet således, at de løser kundens behov og giver gode oplevelser uden at involvere kunden i kompleksiteten bag løsningen (back office). Den gode serviceydelse er således både attraktiv, konkurrencedygtig og identitetsskabende. Når den gode løsning for kunden er fundet, er det virksomhedens opgave at organisere sig, så den løses bedst og billigst (se side 40, afsnittet: "Hvor står virksomheden i dag?").

# HVOR STÅR VIRKSOMHEDEN I DAG?

"FOR PRODUKTIONS-VIRKSOMHEDER KAN SERVICE-UDVIKLING BETYDE RADIKALT NYE FORRETNINGS-MODELLER".

I **servicevirksomheder**, f.eks. en hotelkæde, kan serviceydelsens værdiskabelse opdeles i 3 kategorier:

1. *Kerneydelsen*,
2. *Faciliterende ydelser*
3. *Supporterende ydelser*<sup>1</sup>

*Kerneydelsen* er serviceydelsen i sig selv, som f.eks. en overnatning på et hotel. De *faciliterende ydelser* er de services, der er nødvendige, for at kerneydelsen kan fungere, f.eks. receptionen, rengøring eller køkkenet. De *supporterende ydelser* er de services, der er med til at distancere grundydelsen fra konkurrenterne eller skabe særlig værdi hos kunden; f.eks. at bilen bliver vasket, mens du overnatter på hotellet. Des mere kompetent, servicevirksomheden forstår at udvikle sammenhængende ydelser på alle 3 kategorier, des skarpere identitet vil den stå med i konkurrencen, og des mere værdi kan den skabe for kunden og dermed skabe tilfredse og loyale kunder. Grundlaget for at lykkes med dette er, at servicevirksomheder har omfattende viden om kundernes behov og servicebaseret værdiskabelse. Dertil kommer, at viden om og kompetencen til at arbejde med nye trends inden for digitalisering, deleøkonomi, bæredygtighed osv., er af største betydning for evnen til at udvikle og fastholde værdi.

Sammen med udviklingen af nye faciliterende og supporterende services åbner servicetænkningen nye muligheder for **produktionsvirksomheder**, både hvad angår udvikling af nye forretningsmodeller og for at åbne for nye kundesegmenter. For produktionsvirksomheder kan serviceudvikling betyde radikalt nye forretningsmodeller, hvor produktet transformeres til den eller de serviceydelser, som løser kundens behov, uden at der nødvendigvis

er ejerskab til et produkt. Det kan f.eks. være kunder, der har behov for at skifte garderobe ofte, når børnene vokser. De kan nu have abonnement på deres børnetøj<sup>2</sup> i stedet for at købe nyt hele tiden. Virksomhedens fokus ændrer sig således fra at udvikle produkter til "at skabe værdi" (for kunden), f.eks. gennem udvikling af nye forretningsmodeller. Denne tankegang medfører mulighederne for en radikal nytænkning af organisationen.

## HVOR STÅR VIRKSOMHEDEN I DAG?

Som udgangspunkt for at formulere en strategi for en servicetransformation er det afgørende at forstå virksomhedens eksisterende udviklingsniveau og hvilke muligheder, der ligger i at foretage ændringer. For at få dette overblik tager denne håndbog udgangspunkt i Service Level Matrix modellen.<sup>3</sup>

Modellen er bygget op omkring 4 niveauer. Disse er defineret af, hvor aktivt virksomheden anvender serviceinnovation i sin udvikling, og hvor stor en del af indtjeningen der kommer gennem serviceydelser. Parametrene for at kunne definere, hvor virksomheden befinder sig, er en blanding af virksomhedens "value proposition" (produkt eller ydelse), dens kundeforståelse og brugerinddragelse, dens evne til at skabe værdi gennem bl.a. digitalisering og netværk, samt virksomhedens identitet og kultur.

Disse områder er med til at definere virksomhedens serviceniveau, men kan også ses som mulige udviklingsområder. De 4 udviklingsområder er defineret i Service Level Matrix modellen som:

- **PRODUKTER/YDELSER**
- **FORRETNINGEN**

<sup>1</sup> Grönroos, Christian: Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. Wiley, New York. 2000.

<sup>2</sup> Hos Velzeet kan man tegne et abonnement på børnetøj, som så kan skiftes i takt med at barnet vokser. Det brugte tøj returneres til virksomheden og indgår i deres cirkulære økonomi. <https://velzeet.dk/>

<sup>3</sup> Servicetransformation, Rasmussen J., Kramp G. 2018



# SERVICE LEVEL MATRIX

SERVICE NIVEAU	PRODUKTIONSVIRKSOMHEDER	SERVICEVIRKSOMHEDER	UDVIKLINGSOMRÅDE
<p><b>Service Level 1.0</b> Drejer sig om det helt basale niveau af service – herunder en hjemmeside med ydelser og produkter samt kontaktdata.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>For produktionsvirksomheders vedkommende er der tale om servicering og support af produktet, som en del af grundydelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>For servicevirksomheder er der tale om selve kerneydelsen</li> </ul>	Fokus på udvikling af <b>PRODUKTER/YDELSER</b>
<p><b>Service Level 2.0</b> Indeholder at virksomheden har en forretningsmodel med et øget fokus på brugernes behov og på at servicedelen skal være en loyalitetsskabende konkurrenceparameter, f.eks. gennem aktiv inddragelse via sociale medier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionsvirksomheder udvikler services der forbedrer løsning af opgaven eller understøtter produktets funktionalitet og virksomhedens identitet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>For servicevirksomheder kan det dreje sig om at give kunden nye oplevelse eller en beriget relation til virksomheden.</li> </ul>	Fokus på udvikling af <b>FORRETNINGEN</b>
<p><b>Service Level 3.0</b> Her tilgår virksomheden service på det strategiske og organisatoriske niveau, som sætter virksomheden i stand til at udvikle og håndtere komplekse serviceydelser ved f.eks. at involvere kunder, netværk og partnerskaber. Der bliver arbejdet strategisk med brug af kundedata.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>For produktionsvirksomheder smelter produkt og service sammen og bliver til en sammenhængende "ydelse" der skaber mere værdi end de enkelte elementer hver for sig. Sammenhængende ydelser kan være svære at kopiere for konkurrenter. Virksomheden kan håndtere avancerede kunde-/brugerundersøgelser som en del af deres udviklingsarbejde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicevirksomheder forøger værdien af deres ydelser ved at skabe kæder eller sammenhænge af ydelser (f.eks. gennem netværk og partnerskaber). Der arbejdes med en gennemgående digitalisering (f.eks. gennem omnichannel strategier) og opbygning af identitetsskabende "servicekulturer" som en del af virksomhedens vision/ strategi.</li> </ul>	Fokus på udvikling af <b>ORGANISATIONEN</b>
<p><b>Service Level 4.0</b> Identificerer serviceydelsen som virksomhedens "value proposition". Viden om kunderne og deres behov/ ønsker er omdrejningspunktet, bl.a. gennem dataopsamling og dataanalyse. Relationerne til kunden er i højsædet, gennem f.eks. co-creation, deleordninger eller kundedefinerede oplevelser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionsvirksomheden vil ikke længere sælge produkter, men kun services, eller kæder af services, hvor produkterne er "transportører" af serviceydelser. Virksomheden identificerer sig gennem de opgaver de løser for kunden, ikke gennem produktet ("Power by the hour"; Rolls Royce). Udvikling af produkter og ydelser foregår agilt, på baggrund af kundebehov og ofte i samarbejde med kunder og samarbejdspartnere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicevirksomheden arbejder konstant med at forbedre relationen til kunden gennem netværksbaserede økosystemer. Bruger involvering af medarbejdere og kunder i eksperimenterende samskabelse af fremtidige serviceydelser, f.eks. gennem crowdfunding og digitale, platformsbårne forretningsmodeller. Skaber ejerskabsoplevelse i relationen til kunden.</li> </ul>	Fokus på udvikling af <b>ØKOSYSTEMER/ STRATEGISKE VÆRDIKÆDE-SAMARBEJDER</b>

- **ORGANISATIONEN**
- **ØKOSYSTEMER/STRATEGISKE VÆRDIKÆDESAMARBEJDER**

Ingen af udviklingsområderne udelukker andre. En virksomhed kan f.eks. ikke have fokus på organisationsudvikling uden også at have styr på produkt- og forretningsudvikling.

Når der arbejdes med modellen, er det vigtigt, at der skabes dialog mellem virksomhedens forskellige faglige områder. Det gælder både, når virksomhedens position i modellen skal identificeres, og når virksomheden skal definere, hvor den ønsker at bevæge sig hen. Dialogen er afgørende for at skabe fælles forståelse af virksomhedens position samt ejerskab for strategier for virksomhedens fremtid og vejen dertil.

### **SERVICENIVEAU 1.0**

Er et helt basalt niveau af service, herunder en hjemmeside med information om ydelser og produkter samt kontaktdata. For produktionsvirksomheders vedkommende er der tale om servicering og support af produktet som en del af grundydelsen. For servicevirksomheder er der tale om selve kerneydelser. I udviklingsprocesser på niveau 1, er der fokus på udvikling af produkter og ydelser, og der er ikke særligt veldefinerede udviklingsprocesser for faciliterende og supporterende services.

### **SERVICENIVEAU 2.0**

På dette niveau har virksomheden en forretningsmodel med et øget fokus på brugernes behov og på, at servicedelen skal være en loyalitetsskabende konkurrenceparameter. For produktionsvirksomheder udvikles services, der forøger værdien af virksomhedens produkter eller understøtter produktets funktionalitet og virksomhedens identitet. For servicevirksomheder kan det dreje sig om at give kunden nye oplevelser eller en beriget og

loyalitetsskabende relation til virksomheden, f.eks. gennem aktiv inddragelse via sociale medier. På niveau 2, er der fokus på udvikling af forretningsmodeller, der kan skabe indtjening gennem serviceydelser.

### **SERVICENIVEAU 3.0**

Her tilgår virksomheden service på det strategiske og organisatoriske niveau, som sætter virksomheden i stand til at udvikle og håndtere komplekse serviceydelser ved f.eks. at involvere kunder, netværk og partnerskaber. Der bliver arbejdet strategisk med brug af kundedata.

For produktionsvirksomheder smelter produkt og service sammen og bliver til en sammenhængende "ydelse", der skaber mere værdi end de enkelte elementer hver for sig. Sammensatte ydelser er vanskeligere at sammenligne eller kopiere for konkurrenter, og virksomheden mindsker derfor risikoen for at ende i et "red ocean". Virksomheden kan håndtere avancerede kunde-/brugerundersøgelser som en del af sit udviklingsarbejde.

Servicevirksomheder forøger værdien af deres ydelser ved at skabe kæder eller sammenhænge af ydelser (f.eks. gennem netværk og partnerskaber). Der arbejdes med en identitetsskabende "servicekultur" som en del af virksomhedens vision/ strategi. På niveau 3, er der fokus på udvikling af organisationen, så den kan håndtere komplekst samarbejde og kunderelationer.

### **SERVICENIVEAU 4.0**

Virksomheden identificerer servicen som virksomhedens "value proposition". Kunderne og deres behov/ønsker er omdrejningspunktet. Viden om kunderne er identificeret bl.a. gennem dataopsamling og dataanalyse, og relationerne til kunden gennem f.eks. co-creation, deleordninger eller kundedefinerede oplevelser.

Produktionsvirksomheden sælger ikke længere produkter, men kun services, eller kæder af services, hvor produkterne er "transportører" af serviceydelser.



"DET ER  
LØSNINGEN  
AF KUNDENS  
PROBLEM, DER ER  
OMDREJNINGSPUNKTET, IKKE  
DIN EGEN  
VIRKSOMHED  
OG DINE  
PRODUKTER".

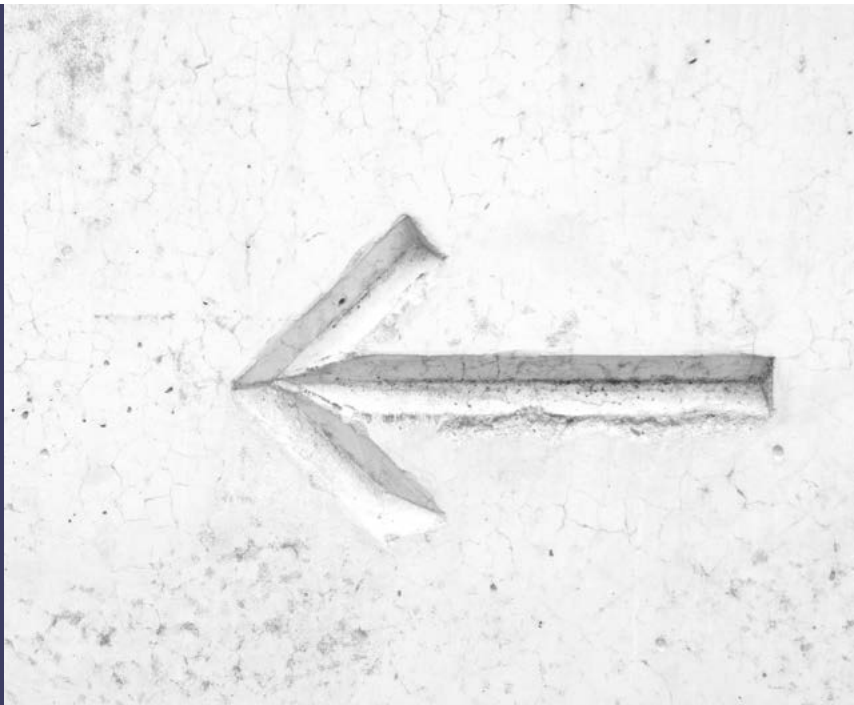
# VÆRDISKABELSE GENNEM SERVICES

## — FOR VIRKSOMHEDEN OG FOR KUNDEN

Virksomheden identificerer sig gennem de opgaver, den løser for kunden, ikke gennem produktet. ("Power by the Hour"; Rolls-Royce)<sup>4</sup>.

Servicevirksomheden arbejder konstant med at forbedre relationen til kunden gennem netværksbaseret forretningsudvikling. Man bevæger sig sømløst mellem fysiske og digitale kanaler og bruger involvering af medarbejdere og kunder i eksperimenterende samskabelse af fremtidige serviceydelser- f.eks. gennem communities og crowdfunding. Virksomheden formår at skabe ejerskabsoplevelse i relationen til kunden. På niveau 4 er der fokus på strategisk udvikling af værdikædesamarbejder og økosystemer.

"EN GRUNDLÆGENDE OG OMFATTENDE FORSTÅELSE FOR KUNDENS BEHOV (KVALITATIVE DATA) OG ADFÆRD (KVANTITATIVE DATA) ER NATURLIGVIS ET NØDVENDIGT UDGANGSPUNKT".



## VÆRDISKABELSE Gennem SERVICES — FOR VIRKSOMHEDEN OG FOR KUNDEN

Hvis man prøver at gentænke sin virksomheds produkter eller ydelser med udgangspunkt i, at *al værdiskabelse kan defineres som service*, og at *produkter er distributionsmekanismer for serviceydelser*<sup>5</sup>, vil der helt automatisk opstå muligheder for nye forretningsmodeller. Disse vil enten kunne bygge videre på eksisterende forretningsmodeller (Serviceniveau 2.0) eller være helt nye forretningsområder for virksomheden (udviklet i f.eks. en servitization<sup>6</sup> proces).

Det helt centrale er at spørge: *Hvilket problem løser mit produkt for kunden — og hvad kan jeg ellers hjælpe med?* Dermed sættes kundens behov i centrum, og der åbnes op for at tage ansvar for alle omkringliggende problemer eller behov. Tager virksomheden udgangspunkt i kundernes "life events"<sup>7</sup>, vil der opstå en række områder, hvor der opstår muligheder for at hjælpe kunden.

4 Rolls-Royce bygger i dag jetmotorer til f.eks. Boeing fly, men deres forretningsmodel er ikke baseret på salget af motoren. RR sælger "timer i luften", hvilket er det flyets ejer har brug for i deres forretningsmodel. RR varetager al vedligehold og service af motorerne og garanterer at de kører sikkert.

5 *Service-dominant logic* er en teori om at al værdi kan betragtes som service og at alle produkter skaber værdi i kraft af den "service" de yder brugeren. Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2008)

6 Servitization er en proces hvor man tilføjer produkter værdi ved at kombinere services med fysiske produkter (Serviceniveau 2.0), eller konverterer selve produktet til service (Serviceniveau 3.0 og 4.0.)

7 Et "life event" er en begivenhed i en kundes liv. Køber kunden f.eks. en bil, følger der naturligt en række andre behov i kølvandet på at eje en bil. Den skal finansieres, forsikres, vaskes, serviceres, parkeres, osv. Man kan så spørge, hvilke af disse behov, f.eks. i partnerskab med andre virksomheder, kan din virksomhed hjælpe kunden med? Weill & Woerner, 2013, 2018



# VISION, STRATEGI OG HANDLINGS- PLAN

Det kan godt være, at din virksomhed ikke kan løse problemet (f.eks. et transportproblem<sup>8</sup>), men så kan man lave partnerskaber med nogen, der kan. På den måde hjælper man kunden af med et problem, der måske ville afholde dem fra at købe produktet. Eller også giver det kunden en ekstra værdi, der gør, at de vælger netop dit produkt.

Den værdi, man således skaber ind i virksomheden, er forøget konkurrenceevne og - ikke mindst – en relation til kunderne, der giver mulighed for loyalitet og dermed mersalg og dataindsamling.

Bevæger virksomheden sig op på Serviceniveau 4.0, er det løsningen af kundens problem, der er omdrejningspunktet, ikke din egen virksomhed og dine produkter. Det kræver en klar strategi for, hvordan man vil

identificere sit værditilbud, både internt og over for kunderne. Det kræver også, at man kan samarbejde med de nødvendige partnere, der skal til for at løse den samlede serviceopgave på en måde, der skaber værdi for alle i samarbejdet (økosystemet).

En grundlæggende og omfattende forståelse for kundens behov (kvalitative data) og adfærd (kvantitative data) er naturligvis et nødvendigt udgangspunkt. Derfor starter en servicetransformation med at forstå kunden. Denne forståelse/viden skal opbygges gennem en tæt kontakt med kunderne og måske gennem et samarbejde (co-creation) om at udvikle produkterne. Det er vigtigt at indsamle flest mulige data om kundens adfærd og behov og at kommunikere denne viden ind i alle virksomhedens afdelinger på en konstruktiv og inspirerende måde.

## VISION, STRATEGI OG HANDLINGSPLAN

For at servicetransformationen kan lykkes, skal en bruger- og servicecentreret udviklingsstrategi formuleres ind i virksomhedens overordnede vision og intenderede strategi. Når man har udformet den brugercentrede vision og strategi for værdiskabelse, skal den bakkes op af de nødvendige kompetencer. Det er kompetencer inden for udvikling af "bløde" kundedata<sup>9</sup>, indsamling og analyse af digitale kunde- og produktdata, servicedesign<sup>10</sup> og innovativ forretningsudvikling<sup>11</sup>.

Ligeledes skal organisationen gentænkes, så den kan udvikle, håndtere og sælge de nye ydelser, som man i fremtiden ønsker at leve af - derfor kommer kompetencerne før produkterne.

<sup>8</sup> IKEA stiller gratis trailere til rådighed for kunden. De tilbyder også, mod betaling, at samle møblerne.

<sup>9</sup> De "bløde" kundedata indsamles gennem designantropologiske værktøjer som interviews, observationer, brugsstudier, co-creation, participatory design, etc.

<sup>10</sup> Servicedesign er en designdisciplin med et særligt sæt metoder og værktøjer. Der arbejdes bl.a. med brugerrejser, kunde profiler (Personas), scenarier, Mystery Shopping, Service Blueprint, Storytelling, etc.

<sup>11</sup> Et godt udgangspunkt for at arbejde innovativt med forretningsmodeller er beskrevet i Osterwalder et al *Business Model Generation*

"VI STÅR OVER FOR ET NYT VÆKST-  
PARADIGME, HVOR PROFIT OG  
BÆREDYGTIGHED GÅR HÅND I HÅND".

# BÆREDYG- HED OG CIRKULÆR ØKONOMI

# BÆREDYGTIGHED OG CIRKULÆR ØKONOMI

## BÆREDYGTIGHED SKAL VÆRE EN DEL AF FREMTIDENS STRATEGIER

*Det er ikke enten grøn eller vækst længere; det er begge dele, og i fremtiden vil det blive vækst fordi, man er grøn.*

En vigtig omstændighed ved den grønne dagsorden er, at man med stor sikkerhed kan sige, at den kun bliver vigtigere og mere fremtrædende i fremtiden. Den vil blive mere og mere fremtrædende i kundernes bevidsthed og i relationerne mellem kunderne og virksomheden, og den værdi de efterspørger i produkter og services. Den vil også blive mere og mere synlig i restriktive og lovgivningsmæssige tiltag, der vil påvirke produktion og distribution. Derfor er det en dagsorden, ingen virksomheder kommer uden om. Det vil derfor være "rettidig omhu" at have denne dagsorden med som en latent parameter for alle fremtidige strategier for virksomheden. Hvis virksomheden reagerer for sent på denne udvikling, vil alle krav (fra kunder såvel som fra samfund) virke som en byrde; som krav man er nødt til at reagere på. Virksomheden mister desuden en oplagt mulighed for at fremstå som en ansvarlig og fremsynet

virksomhed, da der allerede nu sættes lighedstegn mellem ansvarlighed og bæredygtighed.

*"Vi står over for et nyt vækstparadigme, hvor profit og bæredygtighed går hånd i hånd".<sup>1</sup>*

Det er ikke enten grøn eller vækst længere; det er begge dele og i fremtiden vil det blive vækst, **fordi** man er grøn. Virksomheder bør derfor agere proaktivt og opstille langsigtede, strategiske mål – sammen med kortsigtede planer for, hvordan organisationen bliver bæredygtig - i sin grundorganisering, sin grundfortælling og i vækst i produkter og ydelser. Ved at formulere sin egen dagsorden i denne udvikling, vil virksomheden selv kunne tilrettelægge den bæredygtige transformationsproces og beslutte, hvor den kan inkorporeres som en integreret del af virksomhedens overordnede strategi og udvikling.

---

<sup>1</sup> Professor emeritus Steen Hildebrandt, Grøn Business, Copenhagen Business Hub 3. oplag september 2019

## DEN TREDOBDELTE BUNDLINJE

Det er vigtigt at se bæredygtighed som en helhedstænkning. Der er mange forskellige elementer at tage hensyn til, når man taler bæredygtighed ud over den grønne. FN's 17 verdensmål, som behandles senere, er en udfoldning af, hvor og hvordan man kan gøre en forskel på en række områder. Den tredobbelte bundlinje (triple bottom line)<sup>2</sup> er et begreb, som indebærer, at man på samme tid ser på økonomisk indtjening, miljømæssig bæredygtighed og social retfærdighed, og afvejer dem op mod hinanden for det bedste resultat - for virksomheden og for planeten. Man refererer også til begrebet som de 3 P'er: People, Profit, Planet.

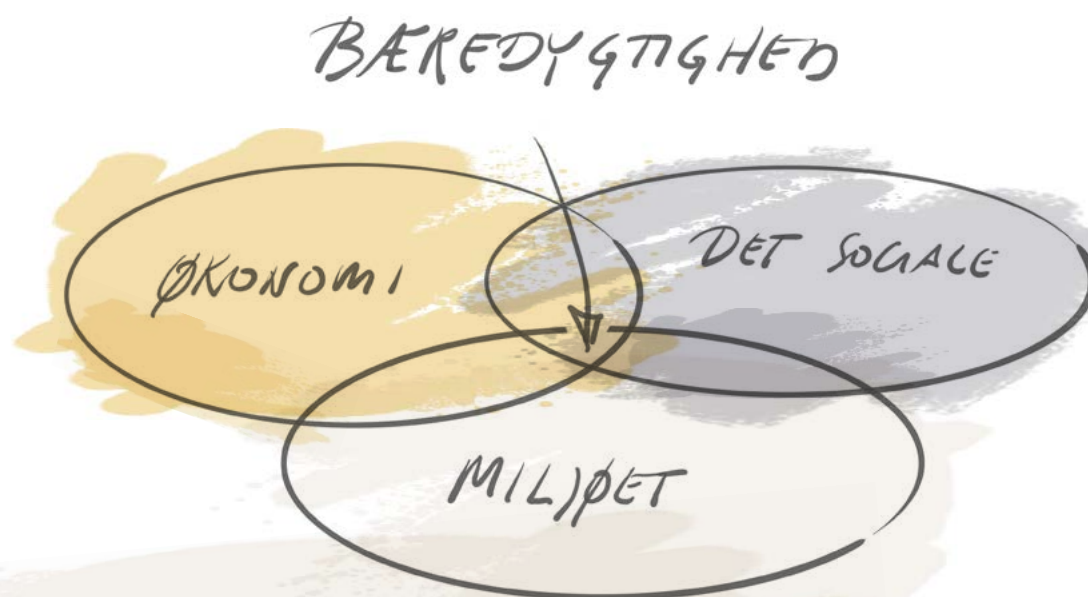
Begrebet er nært beslægtet med den tolkning af bæredygtighed, som Gro Harlem Brundtland i FN-rapporten *Our Common Future* for mere end 20 år siden definerede som:

*"at sikre at udviklingen imødekommer de øjeblikkelige behov uden at gå på kompromis med de fremtidige generationers mulighed for at sikre deres behov."*

## CIRKULÆR ØKONOMI

Cirkulær Økonomi er en af de bæredygtighedsgræb mange SMV'er har taget til sig. Det handler grundlæggende om, at alle ressourcer indgår i et økologisk system, hvor der i videst muligt omfang arbejdes med genanvendelse og at skabe værdi af, hvad der traditionelt betragtes som affald.

The Circular Economy System Diagram<sup>3</sup> viser, hvordan det resurseøkonomiske resultat er bedst ved 1) at producere langtidsholdbare produkter. Det næstbedste resurseøkonomiske resultat opnås ved 2) at reparere og forlænge livet for produktet. Derefter kommer 3) genbrug og videredistribuering af produkter, efterfulgt af 4) genbrug af råmaterialerne. (Se casen om NYBO Workwear) Man kan med stor fordel gå ind på Ellen Macarthur Foundations hjemmeside ([www.ellenmacarthurfoundation.org](http://www.ellenmacarthurfoundation.org)) for at blive informeret og inspireret til at arbejde med cirkulær økonomi. Se figur 2. på side 49.



<sup>2</sup> Triple bottom line blev oprindeligt udviklet af John Elkington i hans bestseller *Cannibals with Forks* fra 1997.

<sup>3</sup> <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/the-circular-economy-in-detail>



# SEKS GREB TIL GRØN HANDLING

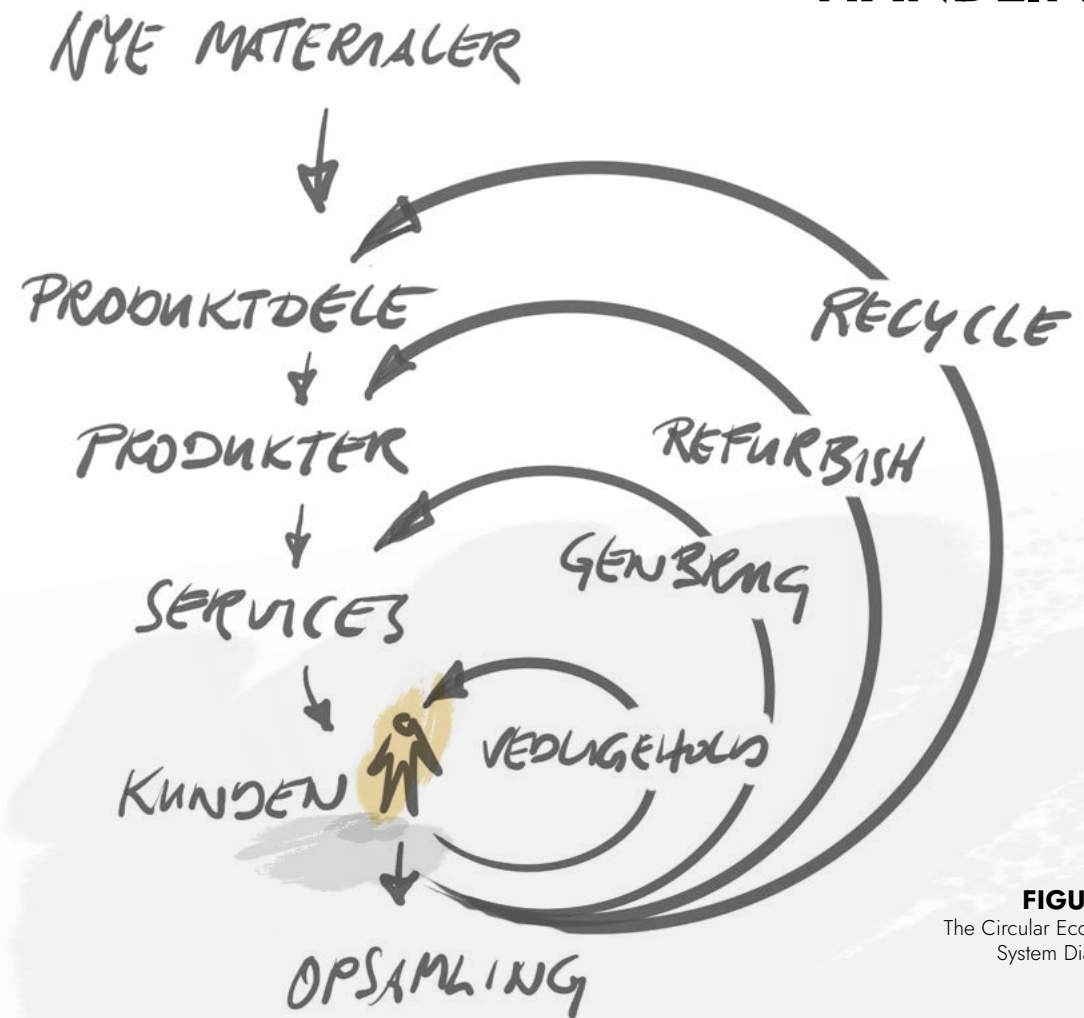
Mange i livsstilsbranchen er afhængige af hurtig omsætning af produkter, f.eks. modebranchen, og de nye forretningsmodeller skal således overvejende findes i produktgenbrug og materialegenbrug, f.eks. gennem understøttende services.

## SEKS GREB TIL GRØN HANDLING

Der er mange forskellige veje ind i det grønne vækstparadigme. Grøn vækst handler om meget mere end at spare på energien og udskifte de giftige kemikalier i produktionen. Det handler nemlig også om, hvilke grønne muligheder, der er i din eksisterende forretning. Måske har du allerede bæredygtige elementer i din produktion, din distribution eller dit mindset? Og måske kan du med simple greb gøre det grønne til en mere central del af din forretningsmodel?

En forståelse af egen position skal være beslutningsgrundlaget for, hvordan organisationen ønsker at transformere sig, og hvad der er den mest hensigtsmæssige vej. Nedenstående er seks greb, til grøn vækst, som kan inspirere og udfordre. De er her beskrevet direkte som i publikationen *Grøn Business – fremtiden er nu*<sup>4</sup>, hvor du også kan finde en række underbyggende cases.

- Inviter til bæredygtig adfærd
- Sælg en service i stedet for et produkt
- Skift til mere miljøvenlige materialer
- Skab værdi ved at være noget for samfundet
- Få mest muligt ud af dine ressourcer
- Find guldet i affaldet



**FIGUR 2.**  
The Circular Economy  
System Diagram

4 GRØN BUSINESS – Fremtiden er nu  
(c) 2018 Copenhagen Business Hub, 3. oplag september 2019, ISBN: 978-87-971099-0-8

"HVER ENKELT VIRKSOMHED SKAL TOLKE MÅLENE IND I DERES EGEN KONTEKST OG FINDE DERES EGNE VEJE TIL OGSÅ AT GØRE INDSATSEN ØKONOMISK BÆREDYGTIG".

### **INVITER TIL BÆREDYGTIG ADFÆRD**

Kan du udvikle et produkt eller en service, der gør det nemt at gøre det rigtige? Det kan fx være at spare på vandet eller på energien, handle etisk og miljømæssigt korrekt, træffe sundere valg etc. Denne vej ind i det grønne felt sigter mod et tæt engagement i forbrugeren med sigte på at nudge eller ændre forbrugeradfærd. Der ligger en stor værdi i at tilbyde produkter eller services, der kan hjælpe andre med at opnå ønskede besparelser på fx vand og energi. Forbrugerne vil meget gerne det grønne, men det skal gøres supernemt og ligge i forlængelse af det, de allerede gør.

### **SÆLG EN SERVICE I STEDET FOR ET PRODUKT**

Kan du sælge en service i stedet for – eller i forlængelse af – dit produkt? Spørg dig selv, hvilken værdi dit produkt skaber, og se så på, om du kan levere denne værdi, uden at skulle sælge kunden dit produkt. Det kunne fx være at stille beklædning til evigt voksende børn til rådighed, uden at sælge et eneste stykke tøj; at levere transport fra A til B i stedet for at sælge biler etc. Når kunderne betaler for at benytte en service i stedet for at eje et produkt, ligger udgifterne, der er forbundet med at eje og drive et produkt hos virksomheden. Det giver en mulighed for at ramme andre segmenter end dem, man ellers henvender sig til. Det er samtidig et greb, der kan være med til at skabe en tættere kontakt til kunden i kraft af en længerevarende servicereaktion i stedet for et hurtigt afsluttet salg.

### **SKIFT TIL MERE MILJØVENLIGE MATERIALER**

Kan du gøre din produktion mere miljøvenlig ved at benytte andre og mere bæredygtige materialer? Så kan det nemlig føre til øget omsætning i kraft af nye produkter og services. Ved at skifte til bæredygtige og vedvarende råmaterialer og energi, øges virksomhedens overlevelsessevne, og virksomhedens samlede miljømæssige fodaftryk mindskes. Megen innovation sker, når man efterligner naturens egne processer<sup>5</sup>, så der kan være grund til at skæve til grønne egenskaber, når dit produkt skal genbesøges i innovationsøjemed. Mange kunstige materialer og kemikalier kan også udskiftes med naturlige uden den store effekt på funktion eller holdbarhed. Til gengæld er det overvejende sandsynligt, at når dine produkter bliver mere miljøvenlige og bæredygtige, øger det deres værdi hos slutbrugeren.

### **SKAB VÆRDI VED AT VÆRE NOGET FOR SAMFUNDET**

Kan dit produkt eller din service gøre en positiv forskel for andre mennesker, for naturen eller miljøet? Kan du være med til at forbedre levevilkårene for socialt udsatte eller mennesker i fx tredjeverdenslande? Eller kan du skabe beskyttede levesteder for truede dyrearter, skabe grobund for øget biodiversitet eller lignende? Når kunderne kan se, at din forretning gør noget godt for miljøet, naturen eller eksempelvis dine medarbejdere, får det ofte en positiv betydning for værdiskabelsen. Kunderne oplever det som positivt, at virksomheden tager dette ansvar, og det er med til at øge brandets værdi. Har dine medarbejdere og leverandører bedre vilkår, vil det også øge arbejdsglæden og relationen, og det betyder bedre ambassadører for dit produkt, færre sygedage og dermed en mere robust organisation.

<sup>5</sup> Biomimetik eller bionik - referer til innovation der er inspireret af, eller kopierer processer og teknikker fundet i naturen.

## FÅ MEST MULIGT UD AF DINE RESURSER

Kan du, ved at kigge på din produktion, finde nye måder at bruge dine resurser på, så du bruger mindre energi, vand, varme eller råstoffer, end du gør i dag? Og kan du finde måder at mindske det affald, der produceres som led i din produktion? Det kan samlet set spare din virksomhed for mange penge, samtidig med at dit samlede miljømæssige fodaftryk mindskes.

## FIND GULDET I AFFALDET

Engang så man på affald som noget, der blot skulle afskaffes med deraf følgende udgifter. I dag kan det skabe værdi i en cirkulær økonomi, hvis man ser det som et råmateriale, der kan omdannes til et nyt og værdifuldt produkt. I stedet for blot at bortskaffe affaldet fra din produktion – oveni købet mod betaling – kan du så finde nye måder at bruge affaldet på, så det kan blive et nyt produkt, du kan tjene penge på at komme af med? Eller kan du finde guld i andres affald?

## HVOR OG HVORDAN STARTER MAN?

Mulighederne for at fremtidssikre sin virksomhed ved at arbejde med grøn omstilling er mange. Måden man driver en grøn omstillingsproces og de udfordringer, man skal overvinde på vejen, minder på mange områder om en klassisk transformationsproces. Og det, at processen ligner de forandringsprocesser, virksomheden er vandt til at drive gør også, at man på en lang række parametre allerede har de kompetencer/metoder, der skal til for at lykkes.

En grøn omstillingsproces adskiller sig dog også fra andre typer af transformation, bl.a. i form af den konkrete viden om, hvad det vil sige at blive mere bæredygtig

og om, hvordan bæredygtighed omsættes til konkrete muligheder i ens egen virksomhed. Ovenstående afsnit viser nogle af de mange muligheder, der er for at arbejde helt konkret med den grønne omstilling og identificere nye måder at tjene og /eller spare penge på, dvs. veje til en grøn forretningsmodel. Andre veje er mere strategiske og kan have længere tidshorisonter.

## FN'S 17 VERDENSMÅL

Verdensmålene er en blanding af konkrete og mere strategiske mål for en mere bæredygtig verden. De repræsenterer en bred vifte af bæredygtighedsbegreber, der hver især repræsenterer mulige indgange til at arbejde med den bæredygtige dagsorden. Men der kan være udfordringer i at arbejde helt så konkret med dem som med de seks nævnte greb til grøn handling. Hver enkelt virksomhed skal tolke målene ind i deres egen kontekst og finde deres egne veje til også at gøre indsatsen økonomisk bæredygtig. Derfor har FN udviklet et kompas – et roadmap – som kan guide virksomheder i deres arbejde med verdensmålene. Verdensmålskompasset<sup>6</sup> er bygget op efter fem trin:

### 01 FORSTÅ VERDENSMÅLENE

Det første trin er at gøre en indsats for at sætte sig ind i Verdensmålene og forstå, hvordan de forskellige mål skal forstås. Dette skal hjælpe hele virksomheden til at blive fortrolige med dem. Der findes en god inspirerende introduktion og en fyldestgørende orientering om verdensmålene på: [www.verdensmaal.org](http://www.verdensmaal.org)

# HVOR OG HVORDAN STARTER MAN? FN'S 17 VERDENSMÅL

<sup>6</sup> Verdensmålskompasset er en vejledning til virksomheders arbejde med FN's 17 verdensmål. Det kan anbefales at læse hele vejledningen, som kan downloades på mange forskellige sprog fra: <https://sdgcompass.org/download-guide/#download-translations>

## 02 DEFINER PRIORITETER

For at udnytte de vigtigste forretningsmuligheder i Verdensmålene og for at reducere risici, opfordres virksomhederne til at definere egne prioriteter ud fra en vurdering af såvel positive som negative nutidige og potentielle indvirkninger på Verdensmålene gennem hele værdikæden.

## 03 SÆT MÅL

Klare mål er afgørende for virksomheders succes og hjælper med at fremme fælles prioriteter og bedre resultater på tværs af organisationen. Når virksomhedens mål tilpasses Verdensmålene, kan ledelsen demonstrere sit engagement i bæredygtig udvikling.

## 04 INTEGRER

Integration af bæredygtighed i kerneforretningen og ledelsesstrukturen samt fastlæggelse af bæredygtigheds-mål på tværs af virksomhedens forskellige funktioner er nøglen til at nå de fastsatte mål. Virksomheder indgår i stigende grad partnerskaber gennem værdikæder inden for deres sektor og /eller med regeringer og civilsamsfundsorganisationer for at løse større udfordringer eller nå fælles mål.

## 05 RAPPORTÉR OG KOMMUNIKÉR OM INDSATSEN

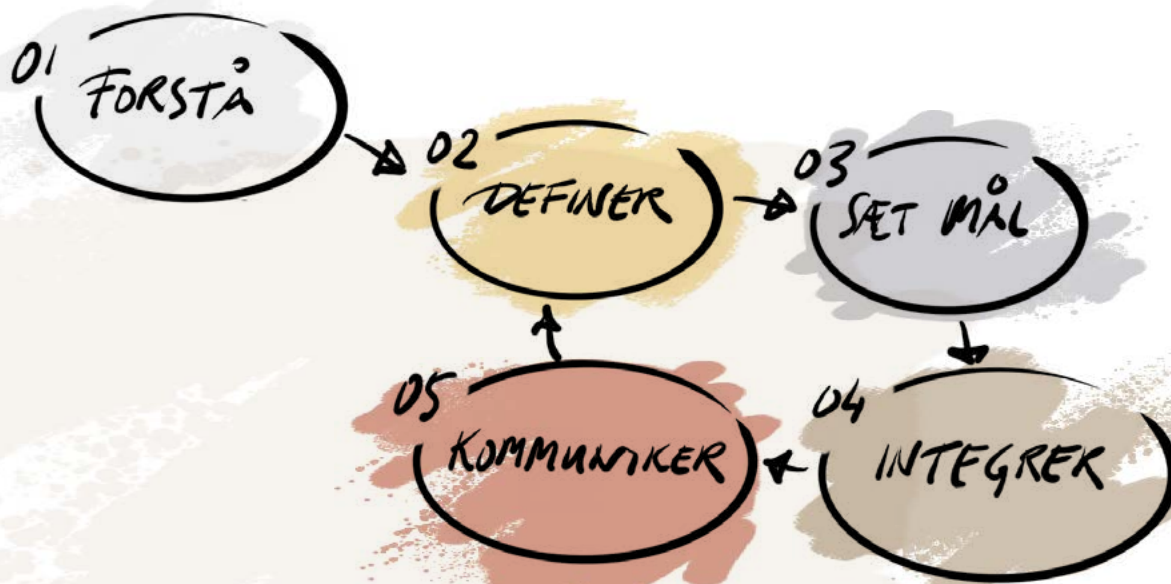
Verdensmålene gør virksomhederne i stand til at rapportere om resultater vedrørende bæredygtighed ved at anvende ensartede indikatorer og fælles prioriteter. Kompasset opfordrer virksomheder til at bruge Verdensmålene i deres kommunikation og rapportering til interessenter.

## INDSATSOMRÅDER OG VIDENSBEHOV

En af de helt store udfordringer i forbindelse med grøn omstilling er kompleksiteten. Der er en lang række af hensyn, der skal tages, hvis virksomheden skal blive bæredygtig eller cirkulær. At tilegne sig viden om alle disse hensyn er en stor mundfuld for de fleste små og mellemstore virksomheder. Derfor er det oplagt at arbejde i netværk eller partnerskaber (se afsnittet: *Værdiskabelse gennem partnerskaber*) som kan varetage de forskellige opgaver i den samlede vision omkring bæredygtighed. Denne tankegang giver også mening i forhold til markedsføring og kommunikation til fælles kundesegmenter.

Noget af styrken ved partnerskaber og økosystemer er, at det er forpligtende relationer i forhold til virksomhedens forretningsmodeller, og det kan medføre radikalt

# INDSATSOMRÅDER OG VIDENSBEHOV



nye måder at drive virksomheden på. Det er derfor vigtigt at være omhyggelig med at finde frem til den helt rigtige kombination af kompetencer, identitet og fælles mål. Derfor skal virksomheden gøre sig nøje overvejelser om sin egen position, og hvor virksomheden står i dag i et bæredygtighedsperspektiv – hvad har virksomheden brug for, for at gennemføre omstillingen?

Et godt sted at starte er at analysere og beskrive virksomheden og dens status på de udvalgte bæredygtighedsområder. Det giver en baseline, som man sidenhen kan måle sin udvikling op imod. Desuden kan det give viden om, hvor det giver mest mening at starte processen. - og hvordan man ønsker, at virksomheden skal se ud efter transformationen. Jo mere præcist der kan svares på disse spørgsmål, des bedre forberedt er virksomheden til at gennemføre processen eller finde relevante partnere, som man kan føle sig tryk ved at indgå i processen med.

Udgangspunktet for at tilrettelægge en omstillingsproces er således at forstå det udgangspunkt, man kommer fra. Det gælder i forhold til bæredygtigheden i *produkter/ ydelser, produktion og distribution*, men også i forhold til organisationens resurser og aktiviteter.

Derfor er det også vigtigt at kortlægge, hvilke kompetencer der findes i virksomheden, der kan varetage både analyse- og udviklingsprocesser inden for de mange elementer, bæredygtighedsbegrebet indeholder. Hvis virksomheden ikke selv kan gennemføre en sådan analyseproces, findes der en række konsulentvirksomheder inden for næsten alle brancher, der kan bidrage med viden. Ekstern hjælp kan være både den billigste og, i særdeleshed, den hurtigste løsning, indtil virksomheden selv har opbygget kompetencerne eller indgår i et netværk.

## VÆRDISKABELSE – I VIRKSOMHEDEN

Ingen bæredygtige virksomheder eller produkter uden bæredygtige forretningsmodeller. Alle ovenstående greb skal kunne rummes i virksomhedens forretningsmodel. Uanset om virksomheden er båret af en "grøn ild", hvor profittænkning og økonomi nedprioriteres og menneskelig værdi opprioriteres, vil dens eksistens på lang sigt afgøres af, om der også skabes økonomisk værdi i organisationen. Det er det, der adskiller en virksomhed fra en interesseorganisation. Derfor skal der arbejdes med modeller for, hvordan virksomhedens aktiviteter omdannes til økonomisk værdi – *bæredygtige forretningsmodeller*.

Erfaringsmæssigt kan dette være en vanskelig øvelse, da meget af den kundeoplevede værdi ved bæredygtige produkter og ydelser er båret af emotionelle handlingsmønstre. Kunden skal overbevises om de bæredygtige kvaliteter, men det er ikke nødvendigvis den bedste løsning at sende en lang redegørelse med hvert produkt for at dokumentere dets kvaliteter. For meget dokumentation medfører også højere omkostninger, som så skal retfærdiggøres i en tilsvarende forhøjet pris.

Dokumentationen og kommunikationen skal være enkel og let forståelig, men dog troværdig. Derfor benytter mange virksomheder certificeringer og mærkningsordninger for - på en enkel og troværdig måde - at positionere deres produkter på det bæredygtige landkort. Men certificeringer og mærkninger er kun toppen af isbjergene, og under overfladen ligger der et stort - og bekosteligt arbejde - som virksomheden på én eller anden måde skal have økonomisk dækning for. Derfor skal det nøje overvejes, hvordan denne proces gennemføres.

For mange virksomheder ligger svaret i en generel forståelse af deres konkurrencedygtighed. Hvad er det for en værdi de tilbyder kunden? Ofte er det en blanding af en ønsket funktion (f.eks. tøj, der varmer) kombineret

"INGEN  
BÆREDYGTIGE  
VIRKSOMHEDER  
ELLER PRODUKTER  
UDEN BÆREDYGTIGE  
FORRETNINGS-  
MODELLER".

# BÆREDYGTIG IDENTITET OG VÆRDISKABELSE FOR KUNDERNE

med identitetsskabende elementer (det er moderigtigt) og den rigtige pris. Hvis konkurrenceevnen skal fastholdes eller forbedres, skal forringelser på én eller to parametre opvejes af de tilbageværende. Hvis prisen stiger, skal der skabes tilsvarende værdi i funktionalitet eller identitetsskabelse. Når man således arbejder med udvikling af nye bæredygtige produkter og ydelser, skal man sikre, at der skabes værdi for kunden samtidigt med, at løsningen er teknisk mulig og økonomisk bæredygtig for virksomheden.

Dette skal naturligvis ske i samspil med virksomhedens øvrige strategier og aktiviteter. Hvis resten af virksomheden ikke fungerer konkurrencedygtigt, vil det være svært kun at løfte virksomheden gennem en bæredygtig profilering.

## BÆREDYGTIG IDENTITET OG VÆRDISKABELSE FOR KUNDERNE

Da bæredygtighed og bæredygtig adfærd ofte knytter sig til kundens selvforståelse og tro på vigtigheden af det bæredygtige element, kan virksomhedens grundhistorie, dens identitet være en afgørende parameter. Hvis virksomheden betragtes som grundlæggende bæredygtig og ansvarlig, vil kundesegmentet være mere tilbøjelige til at vælge denne producent frem for andre. En sådan identitet er et stærkt udgangspunkt for at positionere sig på markedet, men det kræver en klar, let forståelig og gennemført strategi, god kommunikation og som regel TID at komme dertil.

Vejen til en bæredygtig identitet går gennem gode eksempler og gennem at kommunikere disse på en troværdig og ansvarlig måde. Storytelling om kvaliteterne i de gode produkter er én af vejene, men Story-showing - både gennem produkter og virksomhedens adfærd og aktiviteter - er en endnu mere overbevisende måde at

kommunikere budskabet på. Målet er at skabe en relation mellem virksomheden og kunden, der baserer sig på tillid og respekt for fælles værdier.

Grundlæggende er kundesegmentet for virksomheder med en bæredygtig identitet karakteriseret ved en ansvarlig og engageret tilgang til forbrug. De informerer sig i et vist omfang og har behov for at kunne begrunde de valg, de foretager. Denne tilgang til beslutningstagen stiller krav til virksomheden på en række områder, men det kan også være en stor hjælp, hvis man ønsker at inddrage kunderne. Dette kan være i "communities" og kundeinddragelsesprocesser, hvor man kan høste bruger-input som inspiration til udvikling og markedsføring. Kundeinddragelse kan også være vigtigt, når der skal skabes ejerskab for virksomhedens identitet og værdisæt og dermed loyalitet over for virksomhedens produkter. Relationen til kunden er i højsædet.

## VISION, STRATEGI OG IDENTITET

Særligt inden for bæredygtighedstemaet er det vigtigt at virksomheden arbejder med emergerende strategiudvikling (se afsnittet: "*Emergerende strategiudvikling*"). Det er det bl.a. fordi kompleksiteten er så høj, men også fordi området har behov for, at strategi, identitet og kultur følges ad, fordi kunderne ofte identificerer sig med den virksomhed, de køber fra. Medarbejderne skal således både eksekvere strategierne, defineret af virksomheden, og bære kulturen, som opleves af kunden. Derfor drejer det sig om at lade de enheder, som er tættest på kunder og produktion, løbende generere input til, hvad der er mest hensigtsmæssigt og ønskværdigt for kunderne og organisationen - både på kort og på længere sigt.

Bæredygtighedsområdet er tæt tilknyttet relation og identitet - både virksomhedens identitet og kundernes identitet - og deres indbyrdes relation. Kunderne har svært

ved at gennemskue, hvad der er "rigtigt" bæredygtigt, og hvad der bare bliver markedsført som bæredygtigt. Derfor vil mange kunder have behov for at finde "partnere" i denne proces. Det vil ofte være virksomheder og producenter, som de stoler på, og som de føler de kan identificere sig med. At få en sådan betroet identitet hos kunderne er noget, der bør stå højt på den strategiske dagsorden.

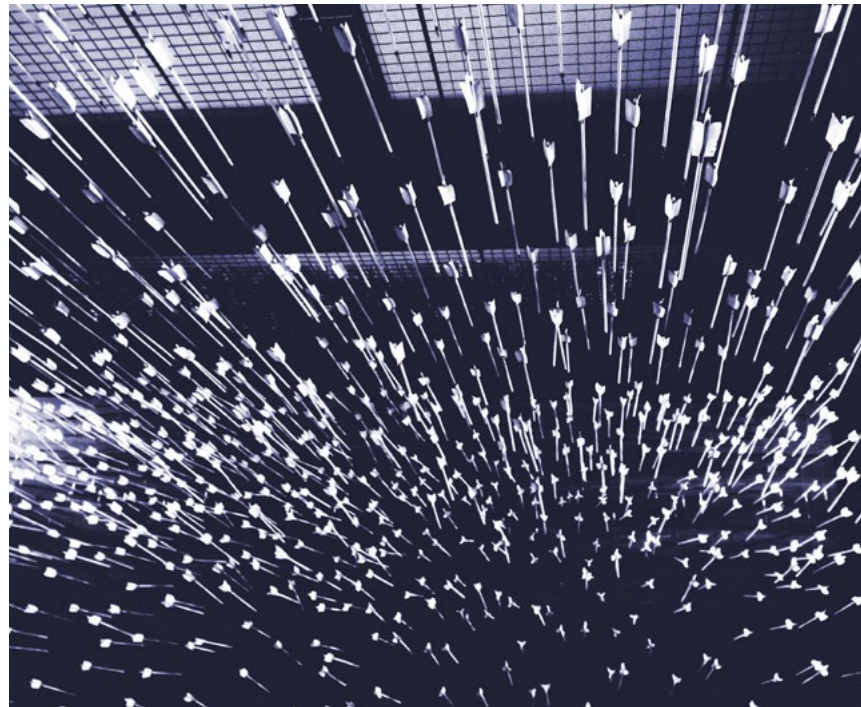
## PERSPEKTIVERING

Vores tilbagemeldinger fra de mange virksomheder vi har arbejdet sammen med indikerer, at det kan være svært at finde resurser og tid til at holde virksomheden opdateret på alle udviklingsområder, samtidigt med at driften holdes kørende. Dette gælder i særlig grad for transformationsprocesser, som kan være både omfattende, resurse- og tidskrævende. Og ja, det koster noget. Men man er også nødt til at spørge: "hvad koster det, hvis vi IKKE gør noget?"

Prisen for at tabe terræn på markedet kan være høj i form af mistede kunder og spildte forretningsmuligheder. Til gengæld kan mange kunder vindes, hvis man forstår deres behov og er i stand til at indrette sin virksomhed, så den kan varetage deres ønsker bedre end andre virksomheder på markedet.

Vi håber med denne håndbog at skabe et overblik over, hvilke muligheder og behov for transformation, der findes i de 3 fokusområder bogen behandler - og dermed inspirere til at handle. Den første handling er måske blot at tage et spadestik dybere ned i at undersøge, de specifikke muligheder der er for netop din virksomhed. Det kan være både på den interne scene (Back Office) eller på jeres tilbud til kunderne (Front Office). Hvis der i en sådan undersøgelse identificeres nogle muligheder eller mangler, vil næste skridt være at skabe et overblik over, hvad der skal til for at løse opgaven. Dette kan være i

dialog med eksisterende eller fremtidige kunder og/eller partnere eller med inddragelse af eksterne rådgivere. Det vigtigste er, at processen er åben i forhold til at finde nye veje og muligheder uden at fokusere på, hvordan "vi plejer at gøre". Det er også vigtigt at der, når der lægges en handlingsplan for, hvordan processen skal forløbe, tænkes i helheder som foreslået i denne håndbog. Derfor kan det være en fordel at inddrage eksterne rådgivere i processen - rådgivere hvis tankegang ikke er "belastet" af for meget "vi plejer" tænkning. Eksterne rådgivere kan også tilføre værdifuld og nødvendig viden og ikke mindst sikre, at processen ikke "sander til" i nødvendige driftsopgaver.



MAN ER OGSÅ  
NØDT TIL  
AT SPØRGE:  
"HVAD KOSTER  
DET, HVIS VI IKKE  
GØR NOGET?"

# CASE 1

## NYBO

### WORKWEAR

**NYBO har deltaget i Design for Disassembly (DfD) projektet under Lifestyle & Design Cluster for at få ideer og know how til, hvordan de kunne tage dette skridt ind i en bæredygtig fremtid.**

NYBO Workwear har siden 1962 leveret finere erhvervsbeklædning til en lang række sektorer lige fra social og sundhed over let industri til hotel og restauration – og endda Kongehuset. De senere år har de arbejdet hårdt på at indtage en ny position på markedet og afdækket en ny åbning i markedet for grønne forretningsmodeller. Design Manager i NYBO, Malene Gregersen oplever, at kunderne i stigende grad efterspørger produkter, som er bæredygtige. Bl.a. er der en stor interesse fra vaskerierne for at samarbejde om at udvikle og implementere nye bæredygtighedskoncepter.

*“At forfølge de nye grønne forretningsmuligheder, der nu byder sig, vil være et naturligt skridt for virksomheden”, forklarer Malene Gregersen.*

#### **PRODUKTSERIE I 100% POLYESTER**

Design for Disassembly (DfD) projektet fik sat gang i tankerne om, hvordan de på NYBO kan samarbejde med deres kunder om nye cirkulære koncepter for produktion, brug og genanvendelse af arbejdstøj. Den mest ambitiøse idé er at udvikle og producere en ny produktserie lavet i 100% polyester, dvs. hvor både stof, tråd, knapper og lynlåse er af samme materiale. Det vil gøre det muligt at nedbryde hele stykker brugt tøj ad gangen og oparbejde polyesterfibre til produktion af nyt arbejdstøj. I dag, hvor tøjet består af flere forskellige materialer, er det kun muligt at genanvende de dele af tøjet, som består af én slags materiale. F.eks. er det nødvendigt at klippe linningen af bukser, hvilket er et besværende og fordyrende led i genanvendelsesprocessen.

Ud over, at alle dele af arbejdstøjet vil kunne genanvendes, vil polyester produktserien have yderligere den fordel, at materialet er mere holdbart og kan vaskes flere gange ved lavere temperaturer og med mindre forbrug af kemikalier. Det er derfor også et interessant produkt for vaskerierne, idet der vil være besparelser at hente for dem ved vask og håndtering af tøjet. Eneste ulempe kan være, at brugerne kan have modvilje mod at gå i polyestertøj. Men set i lyset af, at stort set alt sportstøj i dag er i ren polyester, er det en barriere, som kan overvindes, mener Malene Gregersen.

#### **ROADMAP FOR CRADLE TO CRADLE CERTIFICERING**

Der er imidlertid et stykke vej til, at ideen om denne produktserie er en realitet. I regi af DfD projektet har NYBO fået udarbejdet et roadmap for, hvordan de kan gribe opgaven an trin for trin. Det er samtidigt en proces frem mod en Cradle to Cradle (C2C) certificering af ikke blot den nye produktserie, men også af NYBOs øvrige produktserier og hele virksomhedens processer. “Roadmappen gør det meget håndgribeligt for os, hvad vi skal gøre hvornår, og tydeligt, hvornår vi har nået nogle vigtige milepæle”, siger Malene Gregersen. “For eksempel vil en af vores produktserier kunne opnå C2C certificering i 2016. Det er en løftestang for allerede nu at begynde at indtage positionen som first mover på det gryende marked for bæredygtigt arbejdstøj”.

Læs hele casen på:

<https://rethinkbusiness.dk/portfolio-item/case-nybo-workwear/>





## CASE 2

# THORS-DESIGN: UDLEJNING AF MØBLER ÅBNER FOR NYE MARKEDS- MULIGHEDER

***Thors-Design er på vej med et nyt tilbud til deres kunder, så de kan leje møbler og levere dem tilbage efter brug. En nyudviklet beregningsmodel spiller en hovedrolle i den nye forretningside. Og nye kundedialoger er allerede i gang. Et projekt i Rethink Business.***

Thors-Design designer og producerer møbler af maritimt patineret bolværk fra nedlagte danske færgelejer. Bolværket er lavet af mere end 50 år gammelt azobétræ, som er en olieholdig og slidstærk sort. Det giver møblerne fra Thors-Design et rå udtryk og en holdbarhed, der gør, at de kan anvendes inde og ude året rundt. Ejerne bag Thors-Design har altid haft fokus på bæredygtighed, og det er bl.a. derfor, de i sin tid valgte at arbejde med at genanvende træ. Imidlertid er der snart ikke flere danske havne, som trænger til udskiftning af bolværkstræ, så der var behov for nytænkning. Virksomheden er nu i gang med at teste, hvordan Thors-Design rentabelt kan tilbyde alle sine kunder udlejning og tilbagetagning af møbler. Det sker for at øge omsætningen og graden af genanvendelse, som igen er med til at sikre, at Thors-Design kan sælge eller udleje flere møbler af azobétræ fra danske færgelejer.

Rethink Business-konsulenten og Thors-Design drøftede derfor mulighederne for en lejemodel, hvor lejerne kan købe transport og service til vedligeholdelse af møblerne som ekstraydelser.

Thors-Design var ikke uvant med at leje sine møbler ud. Det har de gjort flere gange i forbindelse med messer og kortvarige begivenheder, hvor arrangøren har ønsket møbler på eksempelvis fællesområderne. Men før projekt Rethink Business havde Thors-Design ikke undersøgt mulighederne for at udvikle en egentlig model for udlejning, og man manglede input til, *hvordan en lejemodel kunne gøres både rentabel for virksomheden og attraktiv for kunderne*. Beregningsmodellen, som i øjeblikket testes, er udviklet så brugervenlig, at Thors-Design fremover selv kan indtaste data, når nye lejeaftaler indgås.

Omkostningerne til at omstille til en udlejningsmodel har været lave for Thors-Design.

Det krævede ikke nye test, fordi Thors-Design allerede havde gjort sig nogle erfaringer med udlejning og med serviceopgaver for f.eks. caféer og restauranter. Det har givet dem en god fornemmelse for møblernes holdbarhed og slidstyrke og dermed for værditabet ved, at møblerne bliver brugt. Derfor havde Thors-Design den grundviden, der var nødvendig for at gøre beregningsmodellen så præcis, at de nu kan bruge den til at forhandle udlejningsaftaler med eksisterende og især nye kunder.

Tilbagetagningen skaber en mere effektiv resurseudnyttelse, der gør, at endnu mere azobétræ bliver genanvendt. I øjeblikket er Thors-Design i dialog med sine kunder for at finde en pris og en udlejningsmodel, som både er økonomisk attraktivt for Thors-Designs kunder – og for Thors-Design.

Udlejningsmodellen har vist, at der er markedsmæssige gevinster ved også at udleje møbler. Ikke kun på grund af branding og eksponering af Thors-Design, men fordi det er attraktivt for eksisterende og især nye kunder at brande sig selv gennem Thors-Design møbler.

Læs hele casen på:

<https://rethinkbusiness.dk/portfolio-item/udlejning-af-moebler-oeger-graden-af-genanvendelse-og-aabner-for-nye-markedsmuligheder/>



