

*Barrierer og muligheder
for danske SMV'er i
den digitale vækstkultur*

Indholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	3
<i>Indledning</i>	4
<i>Resumé</i>	4
<i>Barrierer for erhvervslivets digitalisering</i>	6
<i>De interne barrierer for digitalisering</i>	6
<i>De eksterne barrierer for digitalisering</i>	8
<i>Digitalisering åbner mange muligheder</i>	10
<i>Reduktion af omkostninger</i>	10
<i>Bedre kvalitet og service</i>	11
<i>Innovation og forretningsudvikling</i>	12
<i>Disruption fylder meget i den offentlige debat, men meget lidt hos virksomhederne</i>	13
<i>Digitaliseringsgrad brancherne imellem og på tværs af størrelse</i>	13
<i>Profil af den digitale frontløber</i>	14
<i>Appendix</i>	15

Forord

Danmark har i mange år været i den internationale elite, når det gælder erhvervslivets udnyttelse af ny IT og digitalisering. Men gennem de senere år har udviklingen ikke været entydigt positiv. Det viser flere undersøgelser på området, både nationale og internationale.

Danmark var førende under den første bølge af digitaliseringen. Her var fokus populært sagt at sætte ”strøm til papir” for at gennemføre effektiviseringer og besparelser af det, vi gjorde i forvejen. Det kunne fx være blanketten til SKAT, som før kom på papir, men nu er på skærmen. Desværre er der tegn på, at vi mister pusten i digitaliseringens næste bølge, som handler om at bruge teknologien til at skabe ny værdi, udvikle nye eller tilpasse eksisterende produkter og services til den digitale forbrugers behov og købmønstre. Altså en digitalt drevet forretnings- og markedsudvikling, der fremtidssikrer salg og vækst.

Kort sagt: Den digitale revolution kører for fuld damp i alle dele af erhvervslivet og verden – og virksomheder, der ikke har forholdt sig til nye forbrugsmønstre og digitale services, bliver udfordret af digitale forretningsmodeller.

Dansk Erhverv og Microsoft har en fælles interesse i at fremme brugen af digitale værktøjer og processer i dansk erhvervsliv – til gavn for danske virksomheders vækst, beskæftigelse og konkurrencedygtighed. Derfor har vi gennemført denne analyse af barrierer og muligheder, som danske virksomheder oplever, når de møder den tiltagende digitalisering af produkter, serviceydelser og markeder.

Det er vores ambition, at analysen vil bidrage med nye indsigter om digitaliseringen af dansk erhvervsliv, så vi kan tage diskussionen om danske virksomheders digitale vækst videre til næste niveau – et niveau, hvor spørgsmål og problematiseringer kan afløses af svar og handling.



Anders Thomsen,
Direktør for politik og strategi, Microsoft



Janus Sandsgaard,
Fagchef for IT og Digitalisering, Dansk Erhverv

Indledning

Forbrugere og virksomheder orienterer sig i stigende grad mod mobile services og nye digitale platforme, og det skaber helt nye adfærdsmønstre og præferencer. Denne udvikling skaber samtidig nye og betydelige forretningsmuligheder for de virksomheder, der proaktivt udnytter nye teknologier som fx cloud computing, mobile platforme, big data og sociale medier til at booste synlighed og salg. Men udviklingen er samtidig en trussel for virksomheder, der ikke gentænker sin forretning og former sine produkter og services efter den nye virkelighed.

ECG har på vegne af Dansk Erhverv og Microsoft lavet en kvalitativ undersøgelse i fire udvalgte brancher: Detail, Transport, Engros og Speciation. Formålet er at undersøge muligheder ved og barrierer for digitalisering og derved at skabe et bedre informeret grundlag at debattere digitalisering på og give konkrete anbefalinger til handling.

På baggrund af indsigten fra de kvalitative interviews er planen at lave en større spørgeskemaundersøgelse blandt 200 af Dansk Erhvervs medlemmer for at kunne verificere den kvalitative rapportens resultater.

Resumé

Virksomhederne ved, at digitalisering er den eneste vej frem, men oplever, at det er svært og dyrt

Hos de interviewede virksomheder er der en positiv indstilling til digitalisering, og der er i overvejende grad digitale ambitioner, der er højere end virksomhedens nuværende digitaliseringsgrad. Virksomhederne giver mange steder udtryk for, at de er over middel på digitalisering, når man sammenligner sig med andre virksomheder i sin branche. Der er dog stor forskel på virksomhederne i den samme branche - nogle virksomheder er frontløbere, og andre falder bagud. Det overvejende høje selvbillede af digitaliseringsgrad stemmer ikke helt overens med virkeligheden, når de interviewede virksomheders udsagn, omkring hvordan de bruger IT i forretningen, sammenlignes med de digitale frontløberes udsagn.

Det er tydeligt, at de fleste interviewede virksomheder i samme branche ser ens på fordelene ved digitalisering, da det er de samme termer og værdikædeperspektiver, der fremhæves i interviewene. Men afhængigt af hvor langt man er i digitaliseringen, og hvor mange barrierer man ser, enten nedtones eller fremhæves mulighederne ved digitalisering. Hvis man er langt bagud på digitalisering, fremhæver man fx vigtigheden af den gode fysiske kundeservice og kontakten med kunden, som man risikerer at miste ved for megen digitalisering. Hvorimod frontløberne har fundet ud af, at man faktisk kan forbedre kundeservicen og komme endnu tættere på kunden ved at digitalisere sig.

Det er i høj grad interne og ikke eksterne barrierer, der bremser digitaliseringen

Det er i høj grad virksomhederne selv, der skaber barrierer for digitalisering, og i mindre grad eksterne barrierer der bremser for digitaliseringen. De identificerede barrierer er: Begrænsede ressourcer, højt fokus på afkast af investeringer, og at IT-kompetencen hos medarbejderne ikke er høj nok.

Dog angives der nogle få eksterne barrierer, som kan være væsentlige barrierer i forhold til digitaliseringen, fx manglende standardløsninger.

Der er meget varierende viden og usikkerhed omkring cloud-baserede løsninger

Cloud computing eller skyen er et begreb, som dækker levering af software, service og tjenesteydelser via internettet. Der er meget varierende kendskab til cloud-baserede løsninger, hvilket hos 1/3 af virksomhederne skaber barrierer omkring data- og driftssikkerhed. Det vurderes, at en del virksomheder mangler basal viden omkring cloud-baserede løsninger. Nogle af dem, der har fravalgt cloud-baserede løsninger, påpeger desuden manglende mulighed for integration til eksisterende systemer og manglende fleksibilitet som barrierer for at benytte cloud computing.



Oplevelsen er, at det offentlige primært digitaliserer for at optimere sine egne processer

Det offentlige har travlt med at promovere den stigende digitalisering i det offentlige, som skal gøre det administrativt lettere at drive virksomhed i Danmark. Oplevelsen hos de interviewede er, at fx digitalisering af indberetninger har haft begrænset effekt, og at det offentlige primært har optimeret sine egne processer og i for lille grad har involveret brugerne (= virksomhederne), således at der kunne skabes integrerede løsninger, der ville give værdi for begge parter.

Digitalisering skaber nye markedsmuligheder og mulighed for differentiering

Mulighederne, som digitalisering skaber, er klassificeret ind i tre kategorier: Reduktion af omkostninger, bedre kvalitet og service samt innovation og forretningsudvikling. Lavere omkostninger er typisk det sted, de fleste virksomheder er startet med at kigge på i forhold til mulighederne for digitalisering, men når de største procesoptimeringer er gennemført, bevæger man sig typisk videre til fokus på kvalitet og service. Det er det fokus, som hovedparten af SMV'ere har i forhold til digitalisering.

Disruption som en trussel fylder meget i den offentlige debat, men meget lidt hos virksomhederne

Virksomhederne er alle bekendte med disruption-begrebet, men har svært ved at se, at det kunne ske i deres branche. Den enkeltstående faktor, der bliver nævnt i forbindelse med disruption, er internethandel set i forhold til den traditionelle fysiske butik, især hos Engros og Detail. Således er disruption ikke noget, der fylder meget i planlægningen eller beslutningsprocesserne hos de interviewede.

Barrierer for erhvervslivets digitalisering

Afsnittet indeholder en række identificerede barrierer, som virksomhederne oplever afholder dem fra at digitalisere sig yderligere og dermed indfri de potentialer, der er ved en større grad af digitalisering.

Interne	Eksterne
Der er for få kompetente IT-ressourcer i virksomheden til at afdække mulighederne i digitalisering	Standardløsninger er ikke plug and play, og tilpasning er dyrt
Det er svært at få et tilfredsstillende payback på IT- investeringen	Usikkerhed omkring cloud-baserede løsninger afholder nogle fra digitalisering
Stabile IT-løsninger vægtes højere end first-mover fordele ved den helt nye teknologi	Det offentlige digitalisering er oversolgt, og oplevelsen er, at det primært er det offentlige, der opnår fordele
Brugernes IT-kompetence er ikke høj nok, og derfor får man ikke nok effekt ud af et nyt IT-system	
Der er meget fokus på drift og mindre fokus på at stoppe op og evaluere på forretningsmodellen	

De interne barrierer for digitalisering

De identificerede barrierer af mere generel karakter kan samles under følgende overskrifter:

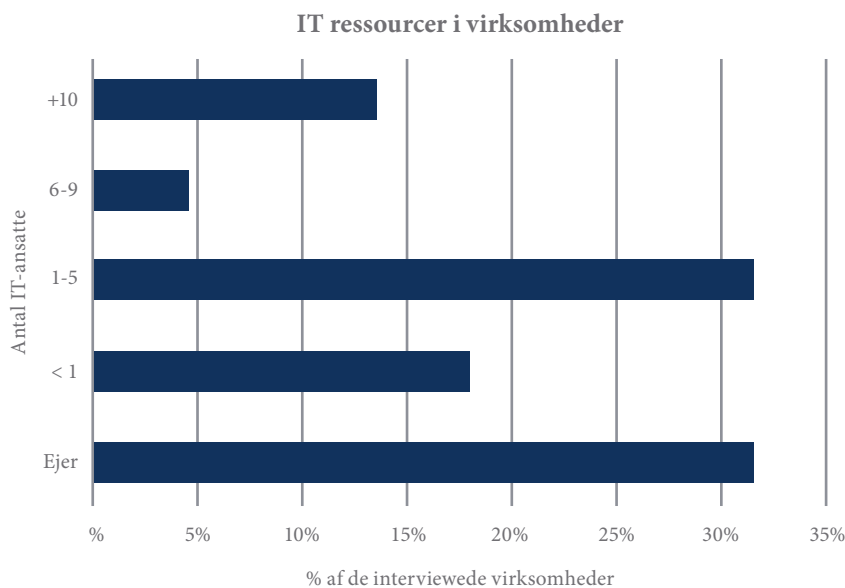
1. Begrænsede ressourcer
2. Højt fokus på afkast af investering
3. IT-kompetencen hos medarbejderne er ikke høj nok

I de følgende afsnit behandles disse barrierer mere indgående

Begrænsede ressourcer

Denne barriere fylder meget for virksomheder med under 100 ansatte, som typisk heller ikke har en fuldtids IT-ressource, men hvor ejeren eller typisk en adm. chef har ansvaret for IT og trækker på eksterne

firmaer eller ens netværk i forhold til anbefalinger vedrørende digitalisering.



Som det ses af grafen, så har 50 % af virksomhederne ikke en dedikeret IT-ressource, da det typisk er ejeren selv eller en adm. medarbejder, der varetager IT som en del af deres jobbeskrivelse. Den anden halvdel af virksomhederne har en IT-afdeling, og 30 % har en IT-afdeling med 1-5 ansatte. De sidste 20 % ligger fra 6 til 50 IT-medarbejdere.

Derfor afhænger digitaliseringen i høj grad af, hvorvidt den IT-ansvarlige selv ser muligheder i digitalisering eller primært koncentrerer sig om driften af den eksisterende forretning.

I de virksomheder hvor den IT-ansvarlige ser muligheder i digitaliseringen, prioriterer virksomheden den nødvendige tid og ressourcer til digitalisering.

I virksomhederne, hvor den IT-ansvarlige primært koncentrerer sig om driften af sine opgaver ved siden af IT, bliver udfordringen, at man ikke får evalueret mulighederne for digitalisering, og hvordan man vil bruge IT til at understøtte forretningen. Digitaliseringen sker således mere tilfældigt og opstår på baggrund af ting, man støder på i driften eller manuelle rutiner, hvor det er oplagt for virksomheden at digitalisere sig.



De interne IT-kompetente ressourcer til at undersøge potentielle digitaliseringsmuligheder er få, og det er meget dyrt med ekstern rådgivning.”

Adm. chef, Detailvirksomhed, 208 ansatte

Højt fokus på afkast af investering

Den økonomiske ramme i en SMV er ofte begrænset, hvilket gør, at der er et meget højt fokus på investeringer, og at tilbagebetalingstiden på en investering skal være kort. To ting går igen:

- Typisk er der en begrænset administration og derfor få administrative processer i en SMV, hvilket gør det svært at retfærdiggøre investeringen i fx et nyt ERP-system for at skabe procesoptimeringsgevinster.
- Det er svært at lave en målbar business case af en IT-investering, da den typisk er én af mange faktorer, der kan påvirke det efterfølgende resultat. Det kan være svært at skille den isolerede effekt ud af at investere i nyt ERP-system, softwareopgradering eller en webshop.

IT-kompetencen hos medarbejderne er ikke høj nok

Denne barriere påvirker i høj grad de to ovenstående barrierer:

- Digitaliseringsinitiativerne opstår primært hos ejeren eller den IT-ansvarlige og i mindre grad ude i organisationen. Dette skaber en flaskehals for at tænke digitalisering i hele organisationen som en del af den daglige forretning.
- Hvis der skal investeres i et nyt ERP-system eller i ny software, så frygter beslutningstageren, at medarbejderne ikke i tilstrækkeligt omfang vil tage de nye features i brug, hvilket gør det til en dårlig business case. Derfor har mange virksomheder en defensiv tilgang til at lave dyre opdateringer af eksisterende systemer. Det vil sige, at man bruger systemet, man har, indtil det bliver udfaset af leverandøren.

De eksterne barrierer for digitalisering

Der fremkommer ved interviewene flere interne barrierer end eksterne barrierer i forhold til digitalisering af virksomheden. Dog gik enkelte af de eksterne barrierer igen.

Standard IT-løsninger er ikke plug and play, og hvad skal vi vælge?

” Det er ikke muligt at tilkøbe et standardsystem uden at skulle lave tilpasninger af systemet, og disse er typisk lige så dyre som selve standardsystemet.

Regnskabschef, Engrosvirksomhed, 15 ansatte

Flertallet af de interviewede - og selv de store virksomheder - påpeger, at de mest komplekse, mest omkostnings- og ressourcekrævende projekter i en organisation er IT-projekter. Udfordringerne for SMV'erne er:

- Det er et uoverskueligt marked, dvs. svært at gennemskue hvad der er den rigtige IT-løsning.
- Man oplever, at der ikke eksisterer standardsystemer, som er plug and play, men at der altid tilgår en væsentlig udgift til tilpasning af det indkøbte system, når det skal implementeres i virksomheden. Dette i form af eksterne konsulenter, men også tid og ressourcer internt i virksomheden.

Usikkerhed omkring cloud-baserede løsninger

I interviewet blev der specifikt spurgt ind til, hvad virksomhedernes syn på cloud computing var for at afdække virksomhedernes parathed til denne teknologi. Alle virksomheder havde en holdning til cloud computing, og de mest generelle skitseres i nedenstående tabel fordelt på tre grupper af interviewede virksomheder:

Gruppe	Ønsker ikke cloud	Har overvejet cloud, men fravalgt det	Bruger cloud
Argumenter	Manglende viden om cloud	Fysisk storage på egen eller hosted server er billigere	Cloud-udbydere kan drifte det på en mere effektiv og stabil måde, end virksomheden
	Usikkerhed omkring driftsikkerheden	Ikke gode nok integrationer ind mod serverbaserede ERP-systemer	Sikkerhed i cloud er lige så god som på en fysisk server
	Utryk ved at ens data ligger i skyen	Nuværende cloud-baserede løsninger har en række præmisser indbygget, der giver begrænsninger i fleksibiliteten	Sikkerhed i offentlig cloud, er ikke lige så god som i privat cloud

50 % af de interviewede virksomheder bruger cloud-baserede løsninger i forskellig udstrækning, mens den resterende del ikke ønsker cloud-baserede løsninger eller rationelt har fravalgt det.



Jeg kan ikke lide tanken om, at data ikke er geografisk verificerbar i skyen.”

IT-ansvarlig, Transportvirksomhed, 240 ansatte

Som det ses af ovenstående tabel, så eksisterer der nogle barrierer vedrørende viden, driftssikkerhed og det at have data til at ligge i skyen hos den første gruppe af virksomheder. Hos de sidste to grupper opleves disse barrierer ikke, og vurderingen er, at vidensniveauet om cloud computing hos disse virksomheder er højere og mere faktisk end hos den første gruppe. Gruppe 1 har fravalgt cloud-baserede løsninger mest baseret på holdning og i mindre grad fakta. Gruppe 2 har sat sig ind i mulige cloud-baserede løsninger, men har truffet et rationelt fravalg af cloud. Gruppe 3 har sat sig ind i cloud-baserede løsninger og truffet et rationelt valg eller bruger cloud computing uden at være bevidste om, at det er en cloud-baseret løsning, som de har valgt .



Kommunerne sender stadigvæk mange papirer, og der mangler stadigvæk digitalisering den anden vej.”

Adm. chef, Detailvirksomhed, 90 ansatte

Det offentlige digitaliserer primært for egen vindings skyld

Alle virksomheder er enige om, at der er sket en betydelig digitalisering hos det offentlige, og det er man positiv overfor. Oplevelsen er dog, at det offentlige primært har haft fokus på at digitalisere sine egne processer og i meget lille grad har involveret brugerne (= virksomhederne) til at skabe integrerede løsninger, der giver værdi begge veje, fx:

- Det er primært indberetningerne til det offentlige, der er blevet digitaliseret.
- Virksomheden føler ikke en mindre arbejdsbyrde som følge af, at indberetningen er blevet digital. Oplevelsen er, at det primært er det offentlige, der har høstet gevinsterne af det, og at man kun i begrænset omfang indtil nu har involveret brugerne for at skabe integrerede løsninger, der også giver værdi for brugeren.
 - Indberetningerne er ikke samordnede.
 - Oprettelse af brugere og rettigheder i systemerne er tung.
 - Når man har brug for hjælp, er der meget lang ventetid - dog får man nu i højere grad end tidligere en kvalificeret person i røret.
- Det offentliges kommunikation tilbage til brugeren er i vid udstrækning stadigvæk brevbaseret, fx kommunernes kommunikation.
- OIO XML/UBL-faktureringsformatet er officielt det offentliges elektroniske faktureringsstandard, men fakta er, at nogle virksomheder oplever, at den enkelte kommune stiller individuelle ekstrakrav til formatet, fx krav om flere felter eller ombytning af rækkefølgen, hvilket tvinger virksomheden til at lave individuelle tilpasninger af det, der burde være en standard.

Digitalisering åbner mange muligheder

Afsnittet indeholder de identificerede muligheder, som virksomhederne ser, at digitaliseringen skaber inden for nedenstående tre kategorier:

1. Reduktion af omkostninger
2. Bedre kvalitet og service
3. Innovation og forretningsudvikling

Kategorierne baserer sig på tidligere analysers resultater¹, samt de interviewede virksomheders udsagn omkring hvad de bruger digitalisering til.

Lavere omkostninger	Bedre kvalitet og service	Innovation og forretningsudvikling
Optimering af forretningsgange	Udvider kundegrundlag og serviceniveau	Mulighed for at interagere med kunden overalt og fokusere på det kunden synes er relevant
Automatisering af virksomhedens processer	Mulighed for at komme tættere på kunden	Muligt at udbrede brand via nye salgskanaler
Skabe en billigere forretningsplatform for vækst	Skaber tilgængelighed for ens medarbejdere	Den fysiske og virtuelle butik skaber synergi sammen
Billigere markedsføring der når ud til flere eksisterende og potentielle forbrugere	Data skaber mulighed for differentiering	
Optimering af lagerstyringen	Endnu tættere integration med leverandør og kunde	
	Differentieret kundeoplevelse	

Baseret på de afholdte interviews starter en stor gruppe virksomheder med at fokusere på digitalisering for at opnå lavere omkostninger, og når de største procesoptimeringsgevinster er realiseret, bevæger man sig typisk videre til fokus på kvalitet og service.

Dog starter en del virksomheder faktisk med at fokusere på bedre kvalitet og service for kunderne, da de vurderer, at deres administrative processer er meget begrænsede og typisk er spredt ud på få medarbejdere, hvilket gør, at man ser en begrænset gevinst i at digitalisere de

administrative processer. Derfor ønsker man i højere grad at fokusere på at skabe vækst via bedre kvalitet og service.

Det er få virksomheder, der er nået til at tænke digitalisering som en katalysator til innovation og forretningsudvikling, men de, der gør det, er langt fremme.

I dette afsnit vil der blive givet eksempler på de muligheder, som virksomhederne har skabt via digitalisering

Reduktion af omkostninger

- IT giver mulighed for at optimere forretningsprocesserne ude i butikken, således at der skabes mere tid hos personalet til salg og kundeservice, eller man kan reducere bemandingen.
- I detail- og engrosvirksomhederne spiller IT en meget stor rolle i at kunne optimere logistik og lagerstyring og giver dermed mulighed for at nedbringe arbejdskapitalen.
- Webshop gør købsdata tilgængelig for kunden og reducerer dermed antallet af kundeforhøring til virksomheden, der ikke går på salg.

- Automatisk dataudveksling med kunder og leverandører sparer administration og sikrer hurtigere forretningsgange.

” Vi tror, at en øget gennemsigtighed i arbejdsgange og vores processer skal være med at sikre vores vækst.”

Medejer, Transportvirksomhed, 40 ansatte



Vi investerede i det nye bookingsystem for at spare tid, men systemet endte med at blive en vigtig differentieringsparameter, som kunderne nu vælger os til på.”

Medejer, Speditionsvirksomhed, 21 ansatte

Case

Th. Rasmussen & Søn A/S er en transportvirksomhed med 40 ansatte, der løser en bred række transportopgaver og specialopgaver med kran. Administrationen er på syv mand, og det er to søskende, der driver virksomheden, og der er ikke en dedikeret IT-ansvarlig i virksomheden. Selve kørselsopgaven vurderes ikke som kompliceret, men det er kundens rimelige krav og ønsker om tillæg, ændringer i tider, mængder og adresser, der skaber udfordringen og gør forskellen mellem den gode og den dårlige oplevelse. De har taget denne udfordring op ved at tænke nyt og udnytte IT-løsninger for at forenkle, forkorte og effektivisere leveringsprocessen. Ved hjælp af automatisk indlæsning af ordrer (document capture) er virksomheden i stand til at kommunikere effektivt mellem kunde og leverandør. Der er således kun to punkter i kommunikationen igennem hele processen fra ordreafgivelse til levering, og virksomheden er elektronisk i stand til hurtigt at foretage ændringer i forløbet; det minimerer fejl og konsekvenserne af fejl og giver høj præcision. Samtidig er virksomheden begyndt at bruge de opsamlede data, som man har i systemet omkring varens og lastbilens flow, ud mod kunden og oplever, at dette er et væsentligt konkurrenceparameter. IT-setup'et gør således, at man står stærkt i forhold til både mindre og større konkurrenter, når der skal bydes på kontrakter, da mange af dem ikke kan tilbyde kunderne tilsvarende setup.



Bedre kvalitet og service

- Via Facebook, Instagram, apps og webshop er det blevet muligt at få fat i nogle forbrugere, som den fysiske butik ikke giver mulighed for, og dermed øger man kundegrundlaget for forretningen ud over den fysiske butik.
- Den fysiske butik og webshop tænkes sammen som en integreret kundeoplevelse, hvor webshoppen giver fleksible åbningstider og dermed øger tilgængeligheden for flere forbrugere, samtidigt med at den fysiske butik kan fungere som et showroom.
- En del virksomheder indenfor Detail oplever, at webshoppen er blevet deres største salgskanal og mener, at det skyldes den øgede convenience i forhold til deres fysiske butik.
- CRM-systemer giver sælgeren mere tid til salg og sikrer ham bedre og hurtigere information i marken, når han er sammen med kunden.
- Muligheder i at udbrede den fysiske butiks brand til flere forbrugere via samarbejde med e-commerce-spillere, fx partnerskab med digitale supermarkeder.



IT is the edge of all our ambitions, the tool that moves the business towards it's goals.”

Head of IT, Detailvirksomhed, 248 ansatte



Andre bruger kun IT til at standardisere med, vi bruger primært IT til at differentiere os på.”

Group CFO, Speditionsvirksomhed, 1.000 ansatte

Case

AC Perch's Thehandel er en detailbutik med 50 ansatte og to fysiske butikker i Danmark samt to i udlandet. Virksomheden drives af to søskende og har ikke en dedikeret IT-ansvarlig. Virksomheden ser internettet som en mulighed for en udvidelse af den fysiske butik og tænker meget i de muligheder, som de digitale medier giver virksomheden. I forbindelse med åbningen af den sidste butik har virksomheden udelukkende brugt digital markedsføring som promotion og bruger aktivt medier som Facebook og Instagram. Den typiske kunde er loyal og kender brandet godt, og derfor er webshoppen et nemt alternativ til den fysiske butik for kunden. IT er en af de vigtigste funktioner i virksomheden i dag, og fokus er ligeledes på at tilbyde den samme gode service på nettet, som man er kendt for i butikkerne, bl.a. er man Des med kunderne på hjemmesiden, webshop, Facebook og Instagram. Desuden er virksomheden meget bevidst omkring tonen i forhold til reklamationer af køb på nettet eller kommentarer på Facebook siden, hvor ambitionen er at fremstå serviceminded, selvom der ikke er fysisk kontakt med kunden ligesom i butikken.



Innovation og forretningsudvikling

- Frontløberne inden for detailhandel er begyndt at tænke i Omni Channel Marketing. Dvs. at kunne genkende kunden, dernæst at opsamle data for enhver interaktion og huske samt benytte denne i kommunikation og service i fremtidige berøringspunkter for at kunne aflæse kundens intention – uanset kanal for at sikre relevansen for kunden.
- Dette er specielt relevant for detailhandlen, hvor kunden tidligere har været en anonym transaktion fra gang til gang, men fremadrettet nu kan genkendes via fx et loyalitetskort, og dermed får virksomheden en mulighed for at komme i dialog med kunden.
- Digitalisering giver mulighed for endnu tættere dataintegration med virksomhedens kunder og leverandører.
- Det er muligt at skabe ”realtime” data i Speditionsbranchen. Data der fortæller: Hvor varen er, hvornår den er fremme, i hvilken bil eller container den befinder sig. Viden der giver værdi for hele værdikæden omkring speditøren. P.t. er det dog kun de største spillere, der bruger dette fuldt ud.
- Fokus på at adskille virksomhedens IT-drift og -udvikling i to afdelinger, således at driften kan optimere sikkerhed og stabilitet, og udvikling kan fokusere på agilitet og differentiering af forretningsmodellen for at tilpasse sig kundens behov.

Case

Spejdersport A/S er en detailbutik med 90 ansatte og 19 fysiske butikker. Der er en IT-afdeling på to mand, fordelt på drift og udvikling. Virksomheden har meget fokus på digitalisering og ser, at digitaliseringen skal støtte op omkring forretningens processer. Blandt andet sikrer automatisk lageropfyldning ude i butikkerne, at salgspersonalet kan fokusere på at sælge og ikke bestille varer hjem. Virksomheden ser en masse muligheder i internettet, men oplever det også som den største trussel mod deres forretningsmodel. Webshoppen er nu virksomhedens største salgskanal, men man ser den som komplementær til den fysiske butik, fx giver det mulighed for afhentning af varer købt på nettet i den fysiske butik og gratis fragt, hvis man køber i butikken, og varen ikke er hjemme. Virksomheden ser Omni Channel som den oplagte vej at gå fremadrettet, men med udgangspunkt i troværdig og god service. Virksomheden bruger Facebook meget aktivt til at understøtte virksomhedens brand.



Disruption som en trussel fylder meget i den offentlige debat, men meget lidt hos virksomhederne

I den offentlige debat er der meget fokus på, at den teknologiske udvikling ikke bare skaber muligheder for virksomhederne, men at disruptive innovation kan være en brændende platform for de etablerede spillere i en industri, der fx kan skabe nye og utraditionelle konkurrenter eller et helt nyt marked. For at klarlægge hvorvidt virksomhederne

anser den teknologiske udvikling som en brændende platform, blev de interviewede virksomheder spurgt om, hvorvidt man troede, at deres branche kunne blive udsat for disruptive innovation (fx streaming i stedet for DVD, mobiltelefon i stedet for GPS og lignende). Virksomhederne er alle bekendte med disruption-begrebet, men har svært

ved at se, at det kunne ske i deres branche. Den enkeltstående faktor, der bliver nævnt i forbindelse med disruption, er internethandel set i forhold den traditionelle fysiske butik, især hos Engros og Detail. I Transport og Spedition nævnes fragtbørser, der er opstået flere steder i Europa, men de tillægges ikke en reel disruptiv effekt. En enkelt

virksomhed ud af de 22 ser sig selv som en disruptor og mener, at man er i gang med at forandre branchen. Således er disruption ikke noget, der fylder meget i planlægningen eller beslutningsprocesserne hos de interviewede. Man er i højere grad optaget af at udnytte mulighederne ved digitalisering og ser det ikke som en trussel.



Vi vil digitalisere os til vækst”

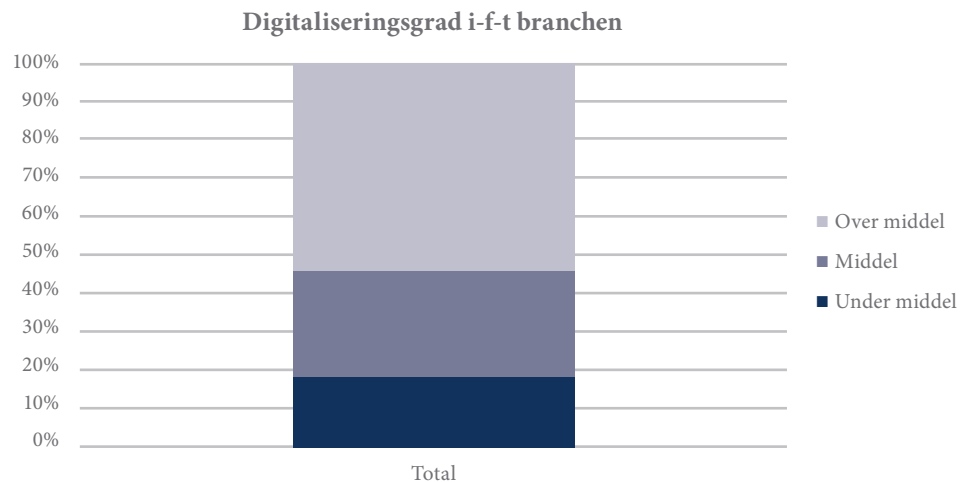
IT-Direktør, Detailvirksomhed, 2.800 ansatte

Digitaliseringsgrad brancherne imellem og på tværs af størrelse

Brancher

Alle virksomheder blev spurgt om, hvordan de bruger IT i dag, og hvad deres grad af digitalisering er i forhold til branchen (under middel, middel, over middel)

55 % af de 22 virksomheder vurderer sig selv som værende over middel på digitaliseringsgrad i forhold til branchen, 27 % placerer sig selv som middel, mens de resterende 18 % placerer sig under middel.



Branche	Under middel	Middel	Over middel	Total
Detail	2	1	5	8
Engros	2	2	2	6
Transport & Spedition	0	3	5	8
Total	4	6	12	22

Den højeste perception af digitalisering har man i Transport og Spedition samt Detail, hvorimod Engros er mere ligelig fordelt. De tre ud af fire store virksomheder, der er med i analysen, er meget langt fremme med digitalisering og derfor IT-frontløbere. Dog mener 50 % af SMV'erne, at de er på samme niveau som frontløberne.

Baseret på interviewene er Detail samt Transport og Spedition de to brancher, der er længst fremme med digitalisering, dog primært

Størrelse

De tre store virksomheder, der er interviewet, har alle været meget langt fremme på digitalisering, og det må vurderes, at størrelsen har en betydning for digitaliseringsgraden, da de større virksomheder har store IT-afdelinger (10-50 mand) og betydeligt større budgetter end SMV'erne. Det må forventes at give et højere fokus på IT og flere ressourcer til digitalisering. De store virksomheder, der er med i analysen, har alle et årligt IT-budget på +15 mio. DKK og de største på 50 mio. DKK. Hvorimod det gennemsnitlige årlige budget for SMV'erne i brancherne er:

de store spillere. Især speditørerne har meget avancerede digitale løsninger og er langt med dataintegration af realtime data mellem kunde og leverandør. Indenfor Detail er frontløberne meget optaget af Omni Channel-begrebet og tror på ideen om at være tilgængelig for kunden, uanset hvor han befinder sig, og hvilken platform eller fysisk kædebutik han besøger.

- Detail = 1.450.000 DKK (fra 20.000 – 5.000.000 DKK)
- Engros = 2.125.000 DKK (fra 100.000 – 8.000.000 DKK)
- Transport og Spedition = 735.000 DKK (fra 75.000 – 1.500.000 DKK)

Profil af den digitale frontløber

Som tidligere nævnt så ser virksomhederne i den samme industri de samme muligheder ved digitalisering, men hvad er det, der gør, at nogle virksomheder er længere fremme på digitalisering end andre, og er der nogle fællestræk, der karakteriserer disse virksomheder som digitale frontløbere. Nedenstående er de fællestræk, der er identificeret igennem interviewene, og der er ikke identificeret nogen branchespecifikke karakteristika. Dog kan der være nuancer på nedenstående afhængigt af, om man er orienteret mod B2C- eller B2B-kunder.

- Dedikerede IT-ressourcer eller en ejer der tilegner sig viden omkring de digitale muligheder, og som formår at se mulighederne i digitalisering.
- Ser synergier mellem den fysiske butik og webshop, fælles lager, bedre service til kunden.
- Ser den digitale markedsføring som en mulighed for at nå nye kunder og markeder med sit brand.
- Tænker brug af virksomhedens systemdata som en ny måde at skabe værdi for kunden på.

- Optaget af at skabe tættere systemintegration med kunder og leverandører for at automatisere processerne.
- Ser digitalisering som en mulighed og platform for vækst.

Som beskrevet i afsnittet omkring digitaliseringsgrad, så placerer 15 ud af 19 SMV'ere sig som værende på middel eller over middel på digitaliseringsgrad i forhold til branchen. Virkeligheden er dog en anden, når virksomhedernes udsagn og ageren holdes op mod de ovenstående karakteristika. Det er få SMV'er, der agerer således på nuværende tidspunkt og dermed er reelle frontløbere. Nogle har ambitionen om at komme derhen, men føler barriererne bremser dem, men en række SMV har ikke ambitionen om dette og er langt fra at udnytte de muligheder, som digitaliseringen skaber.

Appendix: Metode

Design

Der er i alt blevet udvalgt 22 medlemsvirksomheder hos Dansk Erhverv inden for brancherne: Detail, Engros samt Transport og Spedition. Oprindeligt var Transport og Spedition delt op, men det blev besluttet at koble dem sammen til én branche for at få færre grupper og opnå flere interviews i hver gruppe. Scope har fra start være afgrænset til 22 interviews, og derfor er der kun valgt tre brancher ud for at få mere dybde inden for den enkelte branche. De tre brancher er valgt ud fra et kriterie om at skulle dække en stor del af det danske erhvervsliv samt kunne være repræsentative for andre brancher, samt at digitalisering vurderes at have haft væsentlig betydning for de valgte brancher.

De interviewede virksomheder har alle mellem 5-250 ansatte, dog er der i hver branche valgt en større spiller ud med +250 ansatte for at vurdere, om størrelse påvirker en virksomheds digitaliseringsgrad. Virksomheder med < 5 ansatte er vurderet som havende en begrænset gevinst ved at bruge digitalisering til fx procesoptimering grundet deres størrelse og typisk meget flade organisation. Derfor indgår de ikke i analysen.

Nedenstående tabel viser fordelingen af antal interviewede virksomheder per branche og størrelse.

Branche	Detail	Engros	Spedition & Transport	Total
SMV	7	5	6	18
Stor	1	1	2	4
Total	8	6	8	22

Den gennemsnitlige SMV-virksomhed i analysen har 75 ansatte i intervallet 5-250 ansatte, hvorimod de fire store virksomheder i snit havde 1.164 ansatte i intervallet 280-2.800 ansatte.

Interviewsituation

Den interviewede person var den IT-ansvarlige i virksomheden, og i syv ud af de 22 virksomheder var det ejeren, der blev interviewet som IT-ansvarlig.

Interviewene var af 45 min. varighed, og 21 ud af 22 interviews foregik i marts og april 2015 ved personligt fremmøde, og det sidste var et telefoninterview.

Ved hvert interview blev brugt en spørgeramme med 10 overordnede spørgsmål omkring forretningens ambition og målsætninger - fx hvordan IT støtter op om disse samt hvilke barrierer i forhold til digitalisering og rammebetingelser, der påvirker digitaliseringen.

København, d. 15. april 2015

Evt. spørgsmål kan rettes til:

Partner ECG,

Stig Bach

tlf. 4115 2440

mail: sb@executionconsulting.dk eller

www.executionconsulting.dk

Partner ECG,

Henrik Jørgensen

tlf. 4090 4639

mail: hj@executionconsulting.dk

www.executionconsulting.dk