

# Digital transformation: Tilpasning af strategi, forretningsmodel, og organisation



## RESUMÉ

Denne artikel er et gæsteindlæg fra Bzhwen A Kadir Ph.d.-studerende, DTU: Danmarks Tekniske Universitet, Management.

Digital transformation kan være en nødvendig rejse for mange virksomheder, fordi virksomhedens digitale strategi skal indgå i fundamentet, som understøtter selve forretningsstrategien. Men i en verden hvor der hele tiden udvikles nye digitale løsninger, og hvor behov og efterspørgsel ændres i langt højere grad end hidtil, er det nødvendigt at have en struktureret tilgang til at udvikle og implementere virksomhedens digitale transformation.

I løbet af de sidste par år er digitalisering og digital transformation blevet en fast bestanddel af den strategiske dagsorden for mange virksomheder og organisationer. De fleste oplever, at de er nået til et punkt, hvor de er nødsaget til at have en digital strategi og indføre et digitalt transformationsinitiativ for at (for)blive mere konkurrencedygtige. Denne udvikling er på mange måder værdiskabende for både kunder og udbydere. Nye digitale teknologier muliggør udvikling af nye produkter, tjenester og løsninger, der kan være til gavn for både kunder og aktionærer, såvel som virksomhedens ansatte.

Men hvilken betydning har dette paradigmeskift for små og mellemstore virksomheder (SMV'er)? Det er netop lige så relevant for SMV'er at følge med udviklingen indenfor digitalisering for at kunne efterkomme kundernes efterspørgsel samt at forblive konkurrencedygtige mod større nationale og internationale selskaber, der allerede har implementeret en digital strategi.

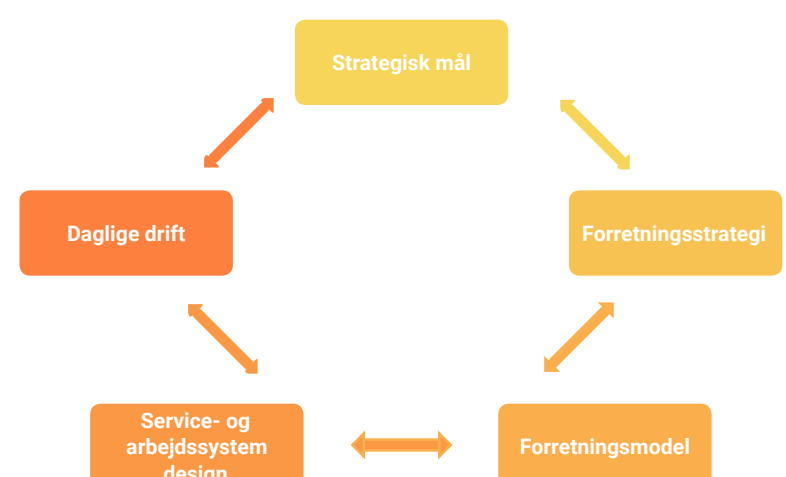
I et hav af muligheder, nye digitale teknologier og løsninger at vælge imellem, kan udviklingen og gennemførelsen af en sådan strategi imidlertid være overvældende. Derfor er det vigtigt at definere rationale for en digital strategi, få den knyttet til et målbart strategisk mål og forstå, hvordan

de kaskader gennem organisationens beslutningslag.

### De 5 aspekter til et digitalt transformationsinitiativ

Generelt er der fem disparate aspekter, som en organisation skal overveje, når de starter et digitalt transformationsinitiativ, nemlig: strategisk mål, forretningsstrategi, forretningsmodel, service- og arbejdsdesign og daglig drift. Forholdet mellem disse aspekter er illustreret i figur 1 nedenfor.

Figur 1: Organisatoriske aspekter, der bør overvejes i forbindelse med digital transformation



## 1 Strategisk mål

**Definition:** Hvad ønsker organisationen at opnå? og **hvilke mål** (specifikke og målbare) har man brug for at opfylde for at nå det ønskede mål.

Det valgte strategiske mål har en klar indflydelse på de resterende aspekter i modellen, som skal overvejes under rejsen for den digitale transformation. Et strategisk mål kan eksempelvis være en fremstillingsvirksomhed, der ønsker at øge fortjenesten med 10% inden for to år. Som eksemplet indikerer, så behøver et strategisk mål ikke have noget med digitalisering at gøre. Det betydningsbærende i den første fase af modellen er at synliggøre det strategiske mål for virksomheden.

## 2 Forretningsstrategi

**Definition:** Forretningsstrategien definerer, hvordan en organisation vil nå sine strategiske mål.

Når det strategiske mål for virksomheden er defineret, er næste skridt at kortlægge, hvordan virksomheden vil nå disse. Der kan være forskellige veje for, hvordan virksomheden vil nå sine strategiske mål. En måde kan være en digitaliseringsstrategi med fokus på digital transformation. En sådan strategi kan dog omfatte og have mange forskellige elementer. I forlængelse af forrige eksempel kan virksomheden fokusere på at bruge nye digitale teknologier og løsninger til at forbedre sine services til kunder, udvikle en ny forretningsmodel eller forbedre og opdatere sine interne service- og forretningsprocesser.

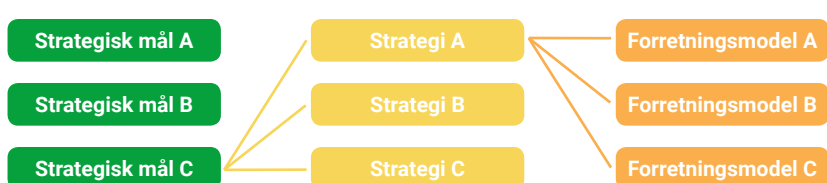
## 3 Forretningsmodel

**Definition:** En forretningsmodel sigter mod at fange virksomhedens **markedssegment**, værditilbud, værdikæde, omkostningsstruktur og profitpotentiale, værdinetværk og **konkurrencedygtig strategi**.

Hvis virksomheden fra eksemplet foroven vælger en **digitaliseringsstrategi** med fokus på at forbedre servicen og værdien, der leveres til deres kunder, vil det muligvis være nødvendigt at revidere forretningsplanen.

De tre aspekter (strategisk mål, forretningsstrategi og forretningsmodel) er meget afhængige af hinanden. Figur 2 viser et eksempel på, hvordan disse aspekter kan hænge sammen. I det første trin vælger virksomheden et eller flere strategiske mål. Hvert mål vil sandsynligvis muliggøre et sæt forskellige strategier, som virksomheden kan følge for at nå deres mål. I det andet trin vælger virksomheden således den strategi, der passer til deres mål. På samme måde kan virksomheden i det tredje trin vælge en eller flere forretningsmodeller, der passer til den valgte strategi.

**Figur 2 – Eksempel på hvordan man kan gå fra en strategisk mål forretningsstrategi**



## 4 Service- og arbejdssystem design

**Definition:** Et servicesystem består af elementer (f.eks. mennesker, faciliteter, værktøjer og computerprogrammer), der har en struktur (dvs. en organisation), en opførelse (muligvis beskrevet som en proces) og et formål.

Et arbejdssystem er et system, hvor menneskelige deltagere og / eller maskiner udfører arbejde ved hjælp af information, teknologi og andre ressourcer til at producere produkter og / eller services til interne eller eksterne kunder.

Den valgte forretningsstrategi og forretningsmodel vil have en betydelig indflydelse på virksomhedens service- og arbejdssystemer. Denne indflydelse er især gældende i tilfælde af strategier for digital transformation og digitalisering. Hvis en strategi og / eller forretningsmodel inkluderer nogle aspekter af nye digitale teknologier og løsninger, vil de uden tvivl påvirke virksomhedens service- og arbejdssystemer. For eksempel, hvis en virksomhed ønsker at fokusere på 'servitization', skal de (re)designe de serviceydelser, den leverer. Eventuelle ændringer i tilbudte serviceydelser vil udløse ændringer i de eksisterende arbejdssystemer og muligvis føre til skabelse af nye arbejdssystemer.

## 5 Daglige drift

**Definition:** Daglig drift er, hvordan en organisation styrer sit daglige arbejde og processer.

Hvordan, en organisation opererer, er meget afhængig af, hvordan de har designet deres service- og arbejdssystemer. Designet af disse systemer vil have en betydelig indflydelse på både menneskelig velvære såvel som den generelle systemperformance. Dette er især relevant ved digitalisering, da det er medarbejderne i det nederste organisationslag i de fleste tilfælde, der bruger og arbejder med de nye digitale teknologier.

## Afslutningsvis

Digital transformation er en rejse med mange usikkerheder og risici. Før virksomheder og organisationer går i gang med en sådan rejse og definerer en digitaliseringsstrategi, bør de etablere målbare strategiske mål for, hvad de ønsker at nå. For at få mest muligt ud af et digitalt transformationsinitiativ er det vigtigt at få en sammenhængende og helhedsorienteret forståelse af, hvordan en valgt strategi vil påvirke organisationens forretningsmodel, service og arbejdssystemer samt daglige drift. En sådan forståelse kan lette overgangen og hjælpe med at nedsætte unødvendige risici og øge succesraten for digitaliseringsinitiativet.



**Bzhwen A Kadir**

Bzhwen A Kadir er Ph.d.-studerende fra Danmarks Tekniske Universitet (DTU) og forsker i design af digitaliseret arbejdssystemer og nye måder at arbejde på i Industry 4.0. Bzhwen er uddannet civilingeniør

inden for Engineering Management fra DTU og har en MBA fra Quantic School of Business and Technology. Desuden har Bzhwen flere års erfaring som konsulent hos NNE, hvor han har hjulpet større farmaceutiske virksomheder med at løse R&D og produktionsrelaterede udfordringer gennem anvendelse af Lean og Six Sigma-værktøjer og -metoder.