Succesfuld Digital Transformation

Analyse af succesfulde digitale transformationsprocesser i SMV'er

HANNE SHAPIRO Futures

OXFORD RESEARCH

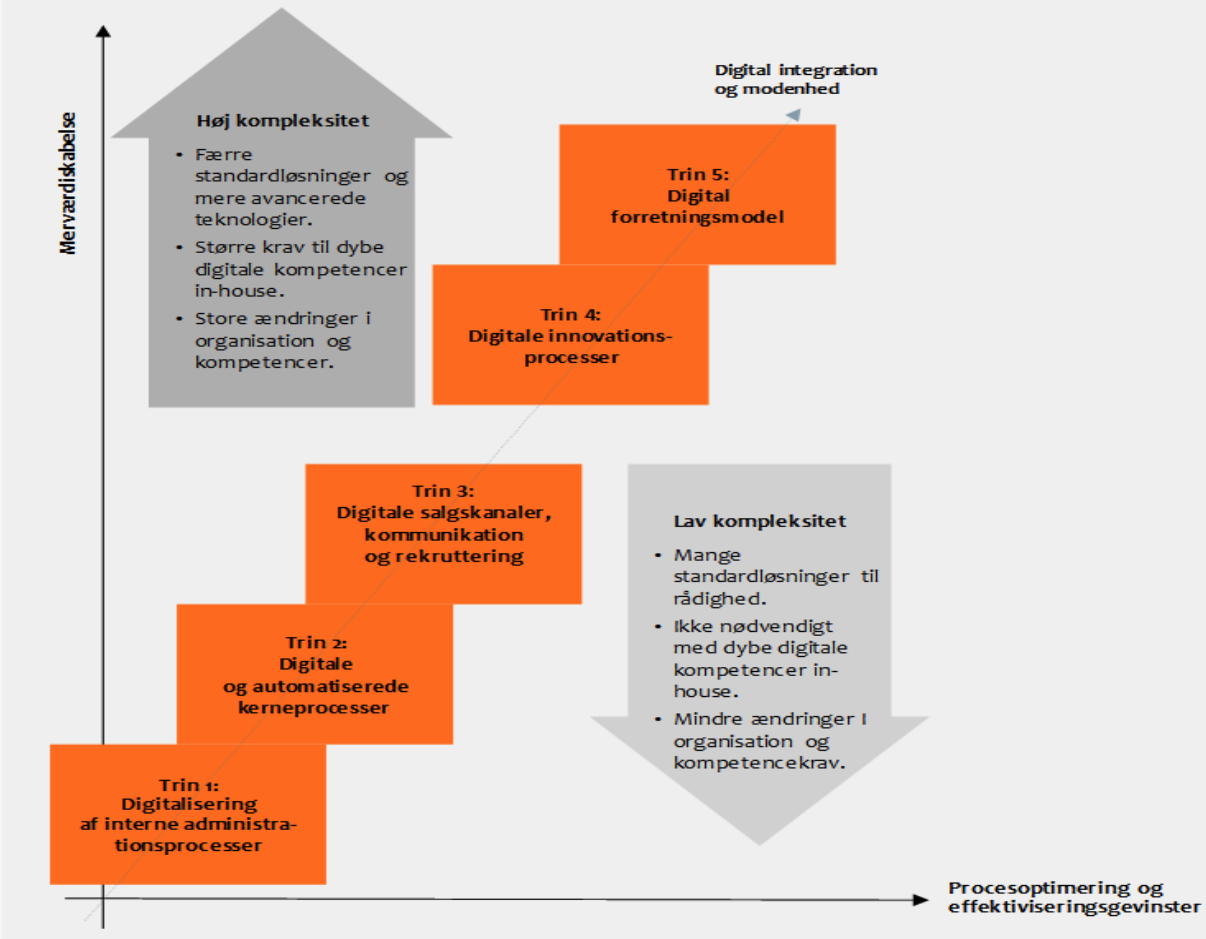
HANNE SHAPIRO Futures

OXFORD RESEARCH

Hovedresultater

Den digitale transformationstrappe

- **Digitalisering sker trin for trin**
  SMV'er bevæger sig typisk på en fælles digital udviklings- og modenhedstrappe.
- **Barrierene opleves som relativt begrænsede på de første digitaliseringstrin** - når først virksomhederne er kommet i gang.
- **Svære sidste trin**
  Kompleksiteten og udfordringerne øges efterhånden som virksomhederne bevæger sig op ad den digitale trappe.
- **Få anvender de nye digitale vækstteknologier**
  Få SMV'er er for alvor kommet i gang med digital innovation og forretningsmodel og med at anvende mulighederne i IoT, AI, machine learning, big data m.v.

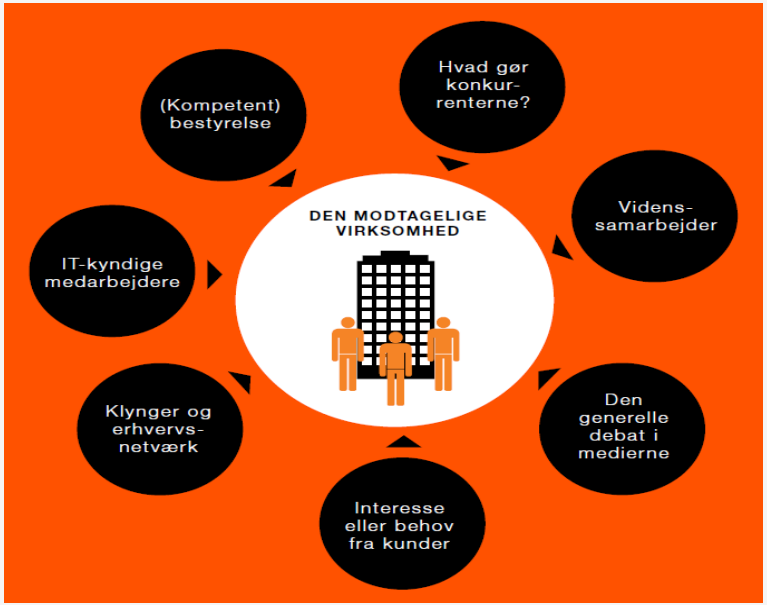


Hvad kendetegner de succesfulde SMV'er?

Helt initialt det der får dem i gang med den digitale transformation er at:

- **De har et udviklingsorienteret mindset og lyst til at prøve nyt**
- **De er modtagelige for input og får inspiration og viden fra mange forskellige kilder** – nogle af dem meget systematisk eks. fra klynger, netværk, videnssamarbejder og deres bestyrelse
- **De har en vis forståelse for de digitale muligheder – men de er på ingen vis digitale eksperter**

…og så er det **sjældent en klar business case** der har fået dem i gang – men mere en klar tro på de digitale muligheder.



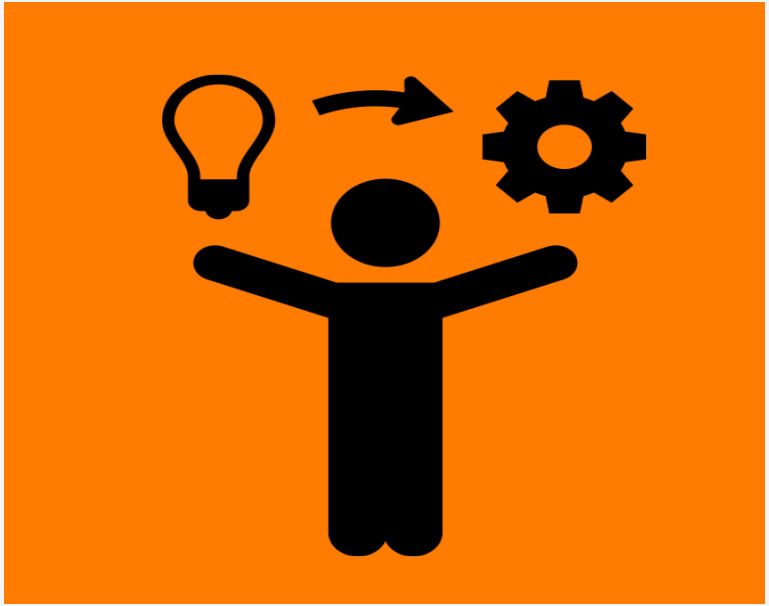
Hvad kendetegner de succesfulde SMV'er?

Når først de er i gang og der skal implementeres er det afgørende med:

- **En pragmatisk tilgang til digitalisering:**
  - Standardløsninger fremfor store udviklingsprojekter
  - Et trin og én løsning ad gangen – ingen samlet digitaliseringsstrategi til at starte med.
  - Konkret problem-løsningsorienteret

- **Tidlig digitalisering af kerneprocesser -** er det der for alvor kickstarter og ikke mindst muliggør den videre digitale transformation

… og så er de succesfulde **gode til at drive og lede forandringsprocesser** og få medarbejderne med.



Hvilke nye krav til kompetencer stiller digital transformation SMV'erne?

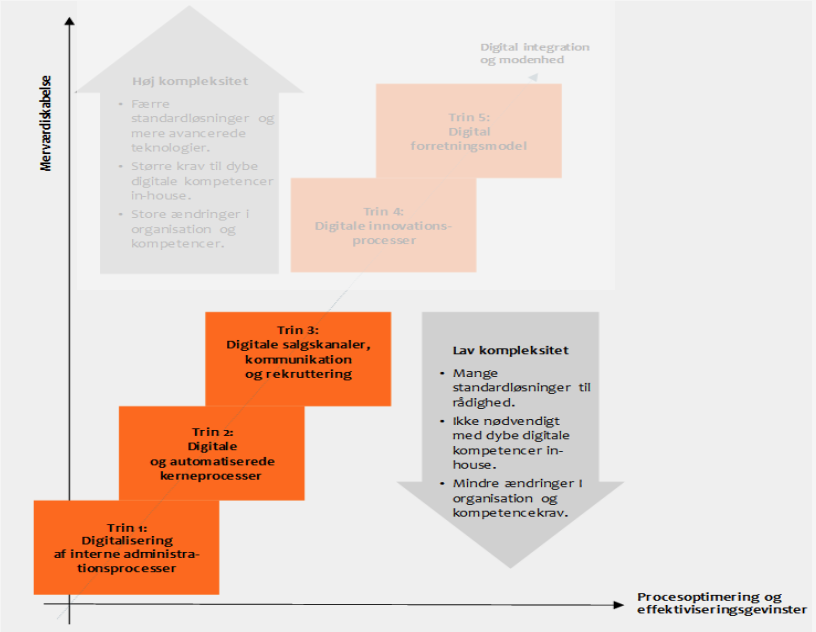
Nye kompetencebehov?

På de første trin af digitaliseringstrappen…

- **er de største ændringer ofte de mentale** – som håndtering af ændrede arbejdsopgaver og nye måder at gøre tingene på medfører

- **og de digitale kompetencebehov er ofte på relevativt simpelt brugerniveau** og klares via leverandørkurser, sidemandsoplæring og andre interne løsninger

…til gengæld er **manglende digitale bestillerkompetencer** dog ofte en stor udfordring.

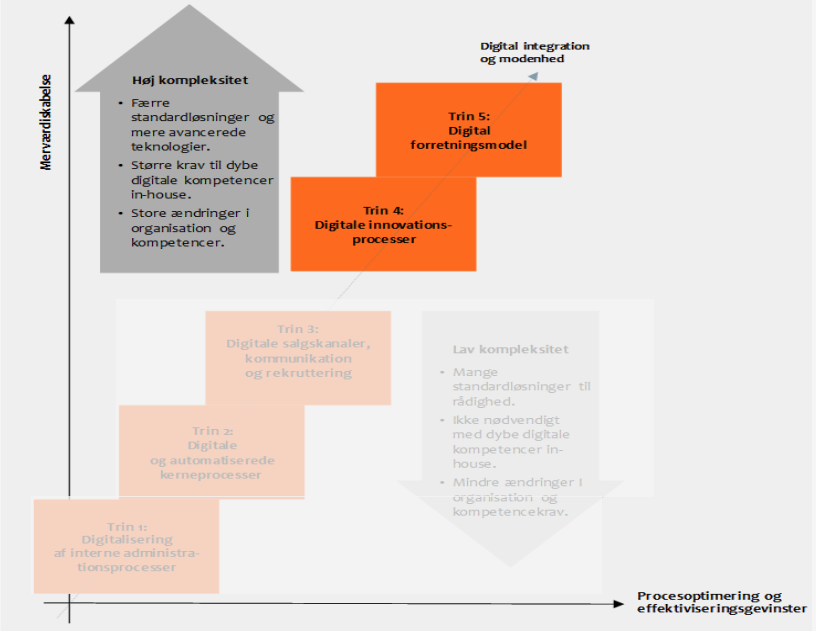


Nye kompetencebehov?

På de øvre trin af digitaliseringstrappen…

- **opstår ofte behov for in-house specialiserede it-kompetencer og datakundskaber**, og for nogle opstår et behov for **"hybridprofiler",**
- **de generelle analytiske og kognitive kompetencer** og evnen til at tænke i helheder og sammenhænge bliver mere efterspurgt,
- og **der efterspørges flere højtuddannede** – både digitale specialister men også generalister.

… og så peger analysen på, at **forandringsledelses-kompetencer og mindset hos ledelsen** er alfa og omega på alle trin af den digitale transformation.



HANNE SHAPIRO Futures

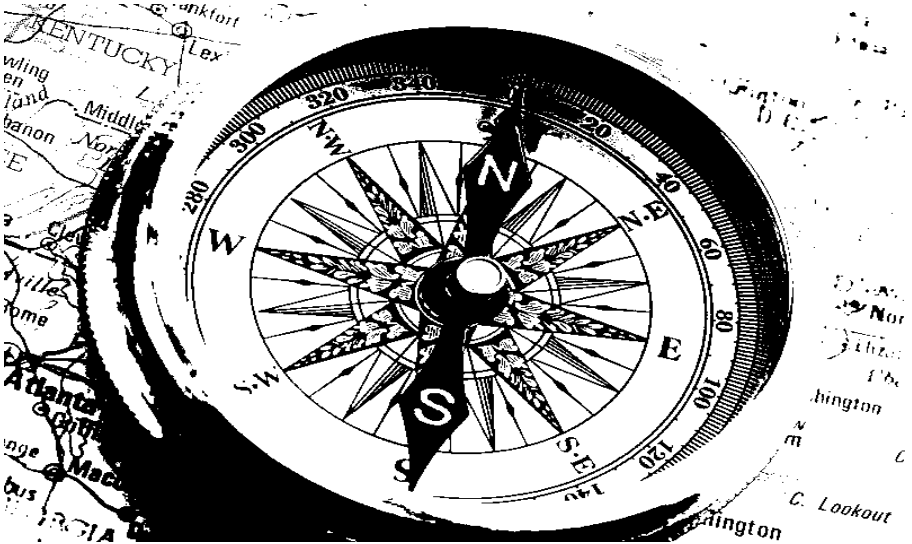
OXFORD RESEARCH

Policyforslag

To bærende principper

1. **Der er brug for håndholdte og praksisnære indsatser.** Og så vil det være afgørende, at indsatserne rent geografisk kommer helt ud til virksomhederne og møder dem i de lokale netværk, de færdes i.

2. **Særligt for virksomhederne i de indledende digitaliseringsfaser skal der tilbydes sammenhængende forløb,** der rummer hjælp og vejledning til den initiale inspiration og afklaring til selve implementeringsfasen og eventuelt også den videre innovation og forretningsudvikling.



..og tre forskellige trin

BLIV PARAT

- Praksisnær inspiration og viden
- Håndholdte afklarings- og konkretiserings-forløb

trin 1-3

- Deleordninger af digitale specialister
- Uvildig sparring fra certificerede digitale vejledere

Trin 4-5

- Digitale demo labs
- Inspiration og hjælp fra førende digitale virksomheder
- Flere medarbejdere med digitale kompetencer og forretningsforståelse

DIGITAL FORANDRINGSLEDELSE

Bliv parat

- **Styrkelse af virksomhedernes adgang til praksisnær (og geografisk nær) inspiration og viden.** Regionale og lokale erhvervsnetværk, erhvervsråd og klynger såvel som brancheforeninger skal øge udbuddet af praksisnære inspirationsmøder, erfaringsudvekslings-workshops mv. Også brancheforeningerne bør skrue .

- **Håndholdt afklarings-, prioriterings- og konkretiseringsproces**, hvor virksomhederne hjælpes fra de første, luftige tanker om digitalisering til at se på, hvor der er konkrete udfordringer eller potentialer i deres forretningsprocesser, hvor digitale løsninger i praksis kan gøre en forskel.

Trin 1-3: Den initiale digitalisering

- **Giv SMV'er i de initiale digitaliseringstrin adgang til digitale spidskompetencer gennem specialist-deleordninger** – f.eks. faciliteret af klyngerorganisationer.

- **Sikre SMV'er bedre adgang til uvildig sparring via certificerede digitale vejledere,** som kan hjælpe i konkretiseringen af digitalisering og ikke mindst give uvildig sparring i forhold til bestillerrollen. Vejlederne ville eksempelvis kunne operere i regi af GTS'erne/ Innovationsagenterne, klyngeorganisa-tionerne, væksthusene og/eller den lokale erhvervsservice.

Trin 4-5: Den videre digitale transformation

- **Flere digitale demo-labs:** Øg virksomhedernes mulighed for at stifte bekendtskab med og afprøve nye, digitale løsninger og teknologier gennem åbne, digitale test- og forsøgsværksteder.

- **Lad de førende og digitalt proaktive virksomheder inspirere og hjælpe de andre** – det gør de bl.a. i Norge faciliteret af klynge- og brancheorganisationerne

- **Flere skal have de rette digitale kompetencer**
  - Digitale specialister med hybridprofiler
  - Digitale kompetencer kombineret med forretningsforståelse

På alle trin: Digital forandringsledelse

- **Øget fokus blandt erhvervsfremmeaktørerne og de offentlige rådgivningstilbud på de krav, digital transformation sætter til forandringsledelse i SMV'erne.** God rådgivning og sparring om digitalisering har ikke kun fokus på teknologier – men også på de organisatoriske og menneskelige ændringer.

- **Bedre adgang for SMV'erne til relevant og målrettet kompetenceudvikling i relation til digitale forandringsledelsesprocesser** – tilbud bør have mindre fokus på teorier og abstrakte begreber og mere fokus på praksis og tage udgangspunkt i konkrete cases.

Tak for opmærksomheden!

HANNE SHAPIRO Futures

OXFORD RESEARCH