



Der skal digitale kompetencer ind i ledelsen, men særligt i bestyrelsen. Er det "tech-nørderne", der skal ind? Muligvis.

Klumme.

Digitalisering som vej til bedre business i fremtiden



Jette Ditlev, ledelsestræner, fremtidsstrategi-udvikler, bestyrelsesprof og foredragsholder, Ditlev Consulting

Lad det være sagt med det samme: Jeg er dybt begejstret for nye teknologier og digitale muligheder. Jeg var som helt ung og nyuddannet i mit første job med i et projekt, hvor fakturaer skulle sendes via EDI – med et 56k-modem som kanal. Kan stadig høre lyden, når vi forsøgte at "få hul igennem". Det lykkedes ofte, men ikke altid. Men det er jo mange år siden.

I dag beriger digitalisering mit liv med gode løsninger, mulighed for ny viden via platforme, hjemmesider, podcasts, streamingtjenester. Giver mig mulighed for at have kontakt til og med familie, venner og forretningsforbindelser i hele verden – uanset om det er med billede, lyd, på skrift eller en kombination. Giver mulighed for, at vi selv i en tid med global pandemi og nedlukning i hele verden kan fortsætte mange dele af vores liv både privat og forretningsmæssigt.

Som mange andre har jeg tilbragt uendelig mange timer på egne og andres webinarer, foredrag og konferencer samt på online-møder med kunder og i bestyrelser. Jeg har undervist studerende online, har optaget forelæsninger, som de har adgang til – og gennemført et antal af virtuelle eksamener.

Både individuelt og i fællesskab har vi alle eksperimenteret, prøvet os frem, lært og fået mange gode grin sammen, når vi sidder der foran skærmen og prøver at se skidegodt ud fra livet og op (med hjemmesko og joggingbukser) og skal have styr på lys, lyd og kameravinkler. De fleste af os anvender hver eneste dag en lang række digitale løsninger, og vi tænker slet ikke over det, før no-

get er galt, for eksempel at "nettet er nede". Så kan vi faktisk ingenting!

MEN LAD OS tage turen op i helikopteren: Hvad taler vi om, når vi siger digitalisering? Rent teknisk er det processen at beskrive fænomener ved hjælp af tal – at omsætte til cifre. Mere konkret favner digitalisering en lang række løsninger baseret på forskellige teknologier.

Løsningerne leveres af det offentlige eller virksomheder og retter sig imod mange forskellige målgrupper. Eksempler er robotter og 3D-print i en produktion, GPS til flådestyring, Internet-of-Things til lager- og forbrugsstyring, BigData og kunstig intelligens til kundeindsigt og -mønstre, til e-handel og chatbots, Virtual Reality (VR) og Augmented Reality (AR) til uddannelse, træning, shopping.

Ikea har eksempelvis udviklet en AR-app, Ikea Place, hvor man virtuelt kan placere møbler i sine egne omgivelser. Og så har jeg slet ikke nævnt den voksende spil-, underholdnings- og oplevelsesindustri.

Digital udspringer i øvrigt af latin *digitus*, der betyder finger. Måske fordi vi peger fingre af så mange digitale løsninger (høhhø).

Nå, det er nu ikke derfor, men lad os alligevel se på nogle af dem, for det er jo ikke kun rosenrødt. For eksempel er der elendige eller besværlige løsninger. Og et konstant pres på sikkerhed.

De fleste i Danmark kan huske problemer/skandaler omkring offentlig digitalisering som den digitale tinglysning, politiets sagsbehandlingssystem, elektroniske patientjournaler eller ejendomsvurderingssystemet, som vi efter mange år fortsat venter på. Alle sager med betydelige omkostninger.

MANGE PRIVATE VIRKSOMHEDER har oplevet lignende problemer, når de skulle udvikle, integrere og implementere nye løsninger (jeg kender da selv et par stykker). Sikkerhedsmæssigt er der også et konstant pres. Ifølge Danmarks Statistik har 11 procent af alle virksomheder i 2019 oplevet brud på IT-sikkerheden; i virksomheder med over 250 ansatte er det faktisk 31 procent. Og de fleste husker nok, hvordan Maersk for et par år siden blev lagt ned som følge af et hackerangreb, og sidste år kom turen til høreapparatvirksomheden Demant. Og det er bare i Danmark.

Men uanset sikkerhed og konstante trusler udefra, så skal virk-

somhederne naturligvis ikke slå op i banen og undlade at digitalisere. Til gengæld skal det man kaster sig over være fornuftigt og velovervejet. Og hvornår er det så det?

Som virksomhedsrådgiver og bestyrelsesmedlem har jeg set meget godt og skidt. Som ekstern ekspert for både EU Kommissionen og Enterprise Ireland har jeg igennem årene set minimum 100 digitale innovationsprojekter, hvor virksomheder søger midler til at få disse færdigudviklet klar til markedet.

Mange har været fantastiske, men endnu flere har været møgelendige (og har så heller ikke fået penge). Hvorfor? Hvornår er "noget digital" egentlig godt?

I min bog er det faktisk ret enkelt: Gør det her nogen som helst forskel i verden? Gør det noget bedre på nogen måde? Bringer det værdi? Løser det nogle vigtige problemer?

I denne sammenhæng er "verden" mange ting: Forbrugere, kunder, medarbejdere, leverandører – eller samfundet i bred forstand. Gør det nogens liv lettere og/eller bedre i fremtiden?

Kunne det være med til at fremme en grøn dagsorden, gøre noget ved klimaforandringer, udrydde/kurere sygdom, afhjælpe fattigdom eller andre udfordringer verden står overfor. Hjælper det virksomheden til at skabe en fremtidig konkurrencedygtighed på en position, som er bedre? Hvis det bare er digitalisering for digitaliseringsens skyld, så er det spild af både tid og penge.

Et ganske jordnært eksempel, der ville skabe en bedre løsning til mig (og sikkert mange andre forbrugere verden over): Lav en webshop til supermarkedet/butikken, hvor jeg tjekker ind med en vogn og bevæger mig virtuelt rundt i butikken.

Lige nu klikker vi rundt i en uendelighed for at finde de varer, som vi gerne vil have via undermenuer, mærkelige beskrivelser og manglende billeder. Og handlen går glip af impuls køb, som udgør en ikke uvæsentlig business i de fysiske butikker. Den idé må Salling Group, Coop, Matas og alle de andre gerne få helt gratis.

MÅSKE JEG SKULLE sende den direkte til Per Bank & Co., for det starter i toppen. Det gør det i øvrigt også i små, mindre, mellemstore og større virksomheder, hvor tid, ressourcer og kompetencer til digitalisering virkelig er et problem (jf. Dansk Industri).



Men bestyrelser, direktioner og ledelser skal i gang, for digitalisering er en strategisk beslutning. Det er ikke "noget de klarer i IT" eller "noget marketing lige skal lave". Det er strategisk tænkning og forandring inklusive udvikling af nye forretningsmodeller.

Det kræver, at digitalisering overhovedet kommer på dagsordenen. Men det kræver også, at de rette og relevante kompetencer er til stede.

Der skal digitale kompetencer ind i ledelsen, men særligt i bestyrelsen. Er det "tech-nørderne", der skal ind? Muligvis. Men det vigtigste er forståelsen for, hvordan digitalisering kan bringe strategisk, forretningsmæssig værdi for virksomheden og sikre et bedre fundament for fremtiden.

Det er nemlig med digitalisering som med "det der internet": Det er kommet for at blive! Så måske du skulle komme i gang? Du ringer bare!

+ Jette Ditlev er cand.merc. i afsætning og strategi med over 25 års erfaring med ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

● Siden 2005 har Jette været selvstændig ledelsestræner, sparringspartner og foredragsholder med spidskompetence inden for netop ledelse og lederskab, strategisk udvikling, internationalisering, salg og innovation.

● Sideløbende er Jette ekstern lektor på SDU, lektor på Campus Vejle, ekstern ekspert for EU-Kommissionen og Enterprise Ireland, ligesom hun sidder i flere bestyrelser og Advisory Boards.

● Har du kommentarer til denne klumme, kan du kontakte Jette Ditlev direkte på jd@ditlev-consulting.dk