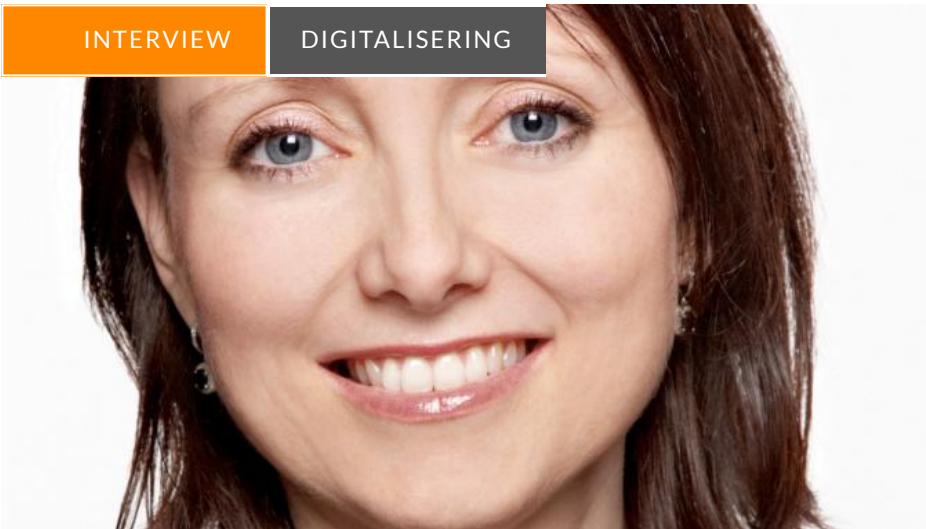


INTERVIEW

DIGITALISERING

 SENESTE NYT


## »Digital transformation handler ikke om digitalisering, det handler om ledelse«

AI for mange små og mellemstore virksomheder overser, at en digital omstilling ikke handler om at være god til digitalisering. Det vigtige er at være stærk på ledelse. Og den øvelse behøver hverken være dyr eller langvarig, mener Annabeth Aagaard, centerdirektør fra Aarhus Business Schools center for digital forretningsudvikling.

Louise Vogdrup-Schmidt

<https://techmanagement.dk/7352>

8. jul 2020 14:38

Tænk på begrebet »digital omstilling.«

Hvilke billeder skaber det i dit hoved? Er det billeder af computere, af robotter, af skærme i produktionen? Eller ser du billeder af it-afdelingen og uendelige møderækker? Eller bliver der bare helt sort?

Annabeth Aagaard er lektor og centerdirektør for Aarhus Business School Interdisciplinary Centre for Digital Business Development og i hendes hoved er billedet på digital omstilling et billede af en leder, der sætter en klar retning.

### Ny platform giver starthjælp til SMV'ers digitalisering

Til gengæld er hendes erfaring, at lederne i SMV'erne ofte har et helt andet billede af digital omstilling.

»De er blevet lidt bange for digitalisering og en anelse teknologiforskrækkede, fordi de ikke føler, de har evnerne til at gennemføre en digital transformation på grund af manglende digitale kompetencer,« siger hun og fortsætter:

»Men det handler faktisk om ledelse, og ledelse som tør tage den indledende dialog og afdækning af, hvad har vi behov for, hvad kan vi selv, og hvad vi brug for hjælp til. Stop med at tale

**Synspunkt:** GDPR: En med- eller modspiller i den digitale transformation? (08/07)

**Interview:** »Digital transformation handler ikke om digitalisering, det handler om ledelse« (08/07)

**Kort nyt:** Nu kan du få coronavenlig robotrådgivning (08/07)

**Kort nyt:** Millioner på vej til SMV'er med grønne ambitioner i Midtjylland (07/07)

**Vidensbank:** Virtuel ledelse i coronatiden (07/07)

**Vidensbank:** Består din virksomhed 5 sekunders testen? Og andre gode tips til digital forretningsudvikling (06/07)

**Synspunkt:** Vi kan forbedre hele verden med it, hvis blot vi løfter blikket (06/07)

**Kort nyt:** Europæisk coronafond skal hjælpe SMV'er gennem krisen (03/07)

**Kort nyt:** PFA indfører hjemmearbejde to dage om ugen (03/07)

## teknologi, tal ledelse«

Hun vurderer, at det kan være en god ide for virksomhederne at se digital omstilling som en læreproces. Det vil sige en proces, hvor man måske ikke når til det perfekte resultat første gang, men hvor man i det mindste kommer i gang og får gjort sig nogle erfaringer, så man kan træffe bedre og mere informerede beslutninger fremover.

## Ny portal tilbyder hjælp

Forskningscentret, Annabeth Aagaard er direktør for og etablerede for tre år siden, har igennem et projekt støttet af Industriens Fond sammen med Aarhus Maskinmesterskole og Teknologisk Institut for nylig lanceret en ny portal, hvor forskningsresultater er omsat til konkrete råd og vejledninger til virksomhederne under overskriften »Digitale forretningsmodeller til fremtiden.«

For eksempel kan man læse om at lave et servicedesign og om at foretage en foranalyse af omverdenen eller lave en digital modenhedsanalyse af sin egen virksomhed.

»Vores nye platform præsenterer konkrete ledelsesværktøjer til at komme i gang, men før man går ind og går i gang, er mit bedste råd, at man spørger sig selv i virksomheden: hvad er vores kerneforretning og vores hovedkompetencer? For så bliver det typisk meget tydeligere, hvilke værktøjer og teknologier, der er relevante,« siger Annabeth Aagaard.

## Indsats i alle hjørner af forretningen: Når digitalisering er redskabet i en turnaround

Når man har afgrænset det område som leder i samarbejde med medarbejderne, er det næste spørgsmål ifølge lektoren: Hvordan skaber virksomheden værdi for kunderne i dag, og hvordan kan digitale teknologier hjælpe med at øge denne værdi eller tilbyde den på nye måder til andre segmenter?

Efter man har talt og tænkt sig frem til de svar også, anbefaler Annabeth Aagaard, at man går i gang med at samle viden ind til virksomheden. Hun mener selvsagt, at der er gode råd at hente på den nævnte portal.

»Og der er generelt mange gode kilder digitalt. Der ligger flere gratis digitale seminarer på erhvervsrådenes hjemmeside, fra foreninger og forskningsprojekter. Her kan man hurtigt bliver klogere og blive det gratis,« siger Annabeth Aagaard.

Selvom den digitale omstilling handler om ledelse, er det ikke et projekt kun for ledelsen i virksomhederne. Derfor bør virksomhederne også på det her tidspunkt i omstillingen gå i gang med at involvere alle dem virksomheden, som skal være med til at arbejde mere digitalt og sætte dem sammen i en

**Kort nyt:** Vækstfonden får ny bestyrelsesformand  
(03/07)

## JOBFINDER



UX Design Engineer  
with flair for audio &  
video products



Konsulent til  
arbejdet med  
markedsudvikling  
der understøtter et  
grønt energisystem



Project Portfolio  
Manager

SE FLERE

OPRET JOB

arbejdsgruppe med dem i virksomheden og eventuelt udefrakommende partnere og specialister, som kan hjælpe med at drive transformationen.

### **Synspunkt: Strategisk design er nøglen til at lykkes med digitale transformationer**

»Opgaven for dem er at afsøge mulighederne og dele viden med de andre i virksomheden, så man ikke ender med et A og et B-hold,« siger Annabeth Aagaard.

Når man valgt, hvordan man vil angribe digitalisering, så er det med at komme i gang.

»Lad være med at sid og vent på, at den perfekte løsning kommer. Prøv jer frem og søg hjælp, hvor I mangler viden,« siger Annabeth Aagaard.

Det er måske nemmere sagt end gjort, men hun vurderer, at mange virksomheder overser de lavthængende frugter i arbejdet og i stedet kigger efter en stor forkromet digitaliseringsplan på plads. I stedet kan det være en ide netop at gå efter de lavthængende frugter og f.eks. få et projekt med digital lagerstyring på plads i stedet for at gennemdigitalisere en hel produktionsvirksomhed.

Det er også på det her stadie i en digital omstilling, at virksomheden kan vælge at få hjælp eksternt f.eks. fra erhvervshusene eller af en konsulent. Sidstnævnte hjælp har Tech Management for nylig beskrevet kan være en svær overvejelse for mange virksomhedsledere, fordi de er bange for eller måske ligefrem har prøvet at havne i en dyr og tidskrævende konsulentfælde.

### **Det svære valg: Er du på vej i konsulentfælden?**

Den oplevelse undgår man efter Annabeth Aagaards overbevisning ved at definere digitaliseringsprojektet klart internt først og derefter opstille konkrete mål for konsulenten. Så slipper man for at blive forblændet og får en nyttig hjælp. Her spiller ledelsen igen en stor rolle i at sikre sig, at målene overholdes.

### **Need to have**

Til trods for de gode råd om at komme i gang og især opfordringen til at starte med de lavthængende frugter, er Annabeth Aagaards erfaringer med, at virksomhederne kan have svært ved at komme i gang ikke enestående. Flere undersøgelser og rådgivere peger på, at virksomhederne bare skal gå i gang med digitaliseringen, men at det også er svært.

### **TEMA: REKRUTTERING TIL DIN VIRKSOMHEDS DIGITALE OMSTILLING**

I hvert fald viser en undersøgelse fra Det Digitale Vækstpanel for eksempel, at kun omkring 30 pct. af de mindre virksomheder har omfavnet digitaliseringen, mens det gælder tre ud af fire af de store.

»Man ser stadig på digitalisering som noget ekstra, en overbygning til forretningen. Man kan sammenligne det med den måde, man tidligere anså markedsføring og HR-funktionerne i en virksomhed, som i dag er fuldstændigt integrerede dele af virksomhederne,« siger Annabeth Aagaard.

Hendes forhåbning er, at coronakrisens negative pres har den positive konsekvens, at digital omstilling er kommet højere op på dagsordenen i virksomhederne.

»Jeg har set flere eksempler allerede og håber, at krisen har gjort virksomhederne klar over, at digital transformation ikke bare er nice to have, men need to have,« siger hun.

## DIGITALISERING

---

### Louise Vogdrup-Schmidt

Louise Vogdrup-Schmidt er redaktør på Tech Management og har i de seneste ti år skrevet om især erhverv, teknologi og ledelse. Louise har blandt andet dækket shippingbranchen intensivt for Watch Medier og har en kandidatgrad i politisk kommunikation og ledelse fra CBS.

---