

Claus Rønnow

# DEN DIGITALE REJSE

Er jeres virksomhed kommet  
med det rigtige tog, eller står  
I stadig på perronen og venter?



# **DEN DIGITALE REJSE**

Er jeres virksomhed kommet med det rigtige tog,  
eller står I stadig på perronen og venter?

## **DEN DIGITALE REJSE**

Er jeres virksomhed kommet med det rigtige tog, eller står I stadig på perronen og venter?

© 2022 Claus Rønnow

Omslag: Affotografering af Jesper Sørensens skønne maleri.

Layout og illustrationer: Claus Rønnow

Forfatterfoto: Bente Foged Madsen

Korrektur: Bodil Rønnow

Bogen er sat med Minion Pro og Neuzeit Grotex

Tryk: LaserTryk / Danmark

ISBN 978-87-973636-0-7

1. udgave, 1. oplag, 2022

Trykt i Danmark 2022

Det er ikke tilladt at kopiere fra denne bog uden tilladelse fra forfatteren. Det er tilladt at citere med kildeangivelse i anmeldelser.

Læs mere om forfatteren, bestil bogen og book foredrag på:

[www.ronnow.net](http://www.ronnow.net)

Bogen er dedikeret til de små og mellemstore virksomheder, som i medgang og modgang skaber arbejdspladser, bidrager til den økonomiske vækst og er med til at sætte Danmark på verdenskortet.

*Tak til min dejlige hustru  
for at støtte mig i processen  
og give mig tid til at skrive.*



En guide til at forstå  
og arbejder med digitalisering  
i små og mellemstore virksomheder.

Af Claus Rønnow

# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>Forord</b> .....	8
<b>Indledning</b> .....	14
Hvorfor små og mellemstore virksomheder?.....	17
Grundlæggende udfordringer.....	18
Digitalisering er en rejse .....	20
<b>Om digitalisering</b> .....	24
The perfect digital storm.....	32
Digitalisering – en definition .....	35
To digitale retninger .....	37
Det digitale barometer .....	38
En digital udviklingsmodel .....	41
Hvorfor digitalisering? .....	45
<b>Digitale teknologier</b> .....	50
3D-print .....	53
Internet-of-Things (IoT).....	57
Artificial Intelligence (AI) .....	58
Cloud.....	61
Virtual Reality (VR) og Augmented Reality (AR).....	65
Robotics Process Automation (RPA) .....	67
Big data.....	69
<b>Digitalt mindset</b> .....	72
Forståelsen af digitalisering.....	74
Tilgangen til digitalisering.....	76

<b>Digitaliseringsmodellen</b> .....	82
Hvordan griber vi digitaliseringen an? .....	84
Virksomhedens forretning .....	85
Tænk på kunderne som brugere .....	88
Hvordan skaber virksomheden værdi for kunderne? .....	93
Sæt strøm til kanalerne .....	96
Digitale kunderelationer .....	103
Nye indtægtskilder.....	105
Nøgleressourcer .....	108
Nøgleaktiviteter.....	109
Nøglepartnere.....	111
Omkostningsstruktur.....	113
<b>Afslutning</b> .....	118
Fremgangsmåden.....	120
Mine bedste råd.....	130



## FORORD

”At rejse er at leve”, sagde H.C. Andersen engang.

Min rejse tager sin begyndelse i min barndom. Her boede jeg på en lille ø, Endelave, hvor der var ubegrænset tid til at drømme sig væk i Anders And bladene og leve sig ind i fantasiens verden, mens jeg fra træet i vores baghave kunne skue udover havet og drømme mig ind i fremtiden. I Anders And's verden var der nemlig en figur, som fangede min interesse. En figur, som senere skulle komme til at spille en vigtig rolle i min digitale rejse: Opfinderen George Gearløs og hans utrættelige ”lille hjælper”.

For perspektivets skyld spoler jeg lige tiden tilbage til min folkeskole-tid i 1980'erne, hvor jeg havde maskinskrivning på skemaet og lærte 10-fingre systemet på et såkaldt ”hakkebræt” – en manuel skrivemaski-ne uden slettefunktion. På handelsskolen i starten af 1990'erne havde jeg datalære, som foregik på et fælles UNIX-system med sort/hvide skærme, hvor papiret lå i endeløse baner i papkassen på bordet bag Matrix printeren. I midt af 1990'erne kom jeg i lære i det offentlige, og her var telexen og det store fælles journalsystem med hundredvis af fysiske hængemapper det sidste nye skrig. I samme periode udgik hulkortsystemet af bogholderiet.

I 1996 startede jeg i det private erhvervsliv, hvor den første mobiltele- fon blev indkøbt nogle år forinden. En NMT-mobiltelefon på størrelse med en dametaske, som kunne bruges til telefoni i de nordiske lande. Lidt senere blev den første GSM-mobiltelefon indkøbt. En fiks model på størrelse med en mursten og nu kunne man ringe i hele verden. De første PC'ere med små disketter blev dukkede også op på dette tids- punkt, og sikkerhedsbackuppen blev foretaget dagligt på fysiske bånd, som man skulle huske at skifte fra dag til dag.

Begrebet EDB (elektronisk databehandling) blev ændret til IT (informationsteknologi) og da jeg overtog bogholderifunktionen, afskaffede jeg den manuelle kassebog og bogførte i stedet direkte i ERP-systemet. Telefaxen var et livsvigtigt værktøj til at sende og modtage ordrer fra kunder og leverandører, og betalinger med checkhæftet var en måde at modtage og betale regningerne på. Vi kunne kalde det datidens MobilePay, dog med det rare postbud som sendefunktion verden over. Min egen digitale rejse tog for alvor fart, da jeg i 2009 blev direktør for BM Silo. Det foregik nærmest hen over natten, midt under finanskrisen, direkte fra min 3. barselsorlov og uden ledelseserfaring. Min opgave blev at udvikle og sikre overlevelsen af en gammel dansk familievirksomhed med produktion af stålsiloer indenfor landbrug og industri, og forblive konkurrencedygtige på eksportmarkederne over hele verden, velvidende at Danmark har et af verdens højeste løniveauer. Den opgave krævede en kæmpe indsats hos de få tilbageblevne medarbejdere midt i en kaotisk finanskrisen, som berørte hele verden dybt.

Min drøm var at skabe en innovativ virksomhed via automatisering og digitalisering ved at involvere medarbejderne i hele processen. På sammen måde som George Gearløs og hans ”lille hjælper”, der altid faldt på løsningerne sammen. Det betød også, at vi uden forudsætninger eller teknologisk viden sprang ud på ukendt territorium. Vi startede jagten på løsningsmodeller og samarbejdspartnere til vores digitale eventyrrejse, velvidende at vejen ville blive en økonomisk tung belastning og fyldt med stor risiko for at fejle mindst 100 gange på rejsen.

Et af de første højdepunkter på rejsen indtraf i 2011 i forbindelse med indkøbet af den første industrirobot: En stor brugt og klodset ABB robot fra den engelske bilindustri - uden PLC styring. I to måneder stod den bare der, midt på fabriksgulvet og kiggede på os. Ingen kunne betjene den og ingen havde den store lyst til at tage udfordringen op. Til

sidst tog nysgerrigheden og innovationslysten over. Med udgangspunkt i kurser i programmering fik vi ved fælles hjælp skabt fundamentet for en ny tidsalder i fabrikkens historie. Dermed var kimen til de næste vigtige steps mod eventyrdrømmen også lagt.

I 2015 fulgte den helt store og fuldautomatiske robotlinje med et klart mål: Produktion direkte fra råvare til færdigvare uden menneskehænder undervejs i processen. En målsætning, som kun blev til virkelighed på baggrund af risikovillige samarbejdspartnere og modige medarbejdere, der i fællesskab gjorde produktion af kundespecifikke produkter til en leg under mottoet ”Hvor svært kan det være – hvis vi hjælper ad”.

Dermed var første kapitel af eventyrdrømmen blevet til virkelighed, og én af de vigtigste erfaringer har været at arbejde med et udforskende mindset. Når man arbejder med nye løsninger, nye teknologier og nye muligheder, så findes svarene ikke på forhånd. Men hvis man ikke opsøger svarene, så finder man dem heller ikke.

I november 2018 blev jeg udnævnt af den daværende Erhvervsminister, Rasmus Jarlov, til formand for SMV:Digital. På det tidspunkt var det et ukendt erhvervsfremmeprogram, som jeg skulle stå i spidsen for, og en måned senere blev jeg også udnævnt til bestyrelsesmedlem af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, indstillet af SMV-Danmark. En organisation, hvor jeg igennem årene også har deltaget i meget udvalgsarbejde indenfor uddannelse og internationalisering. Mit helt klare fokus er altid at hjælpe og inspirere andre små og mellemstore virksomheder til at komme i gang med deres digitale rejse. Til gavn for deres egen virksomhed, for medarbejderne og ikke mindst for væksten i Danmark.

SMV'erne har om nogen brug for at arbejde strategisk og struktureret med digitaliseringen og få hjælp til at sætte handling bag deres digi-

tale drømme og visioner. Derfor ser jeg også vigtigheden i en bog om digitalisering som er rettet direkte mod de små og mellemstore virksomheder set med deres briller på hjertelig velkommen. Hele formålet med mit formandskab i SMV:Digital var netop at skabe en fælles forståelse for vigtigheden af digitaliseringen i de små og mellemstore virksomheder, og det understøtter denne bog her i meget høj grad med den lette og enkle tilgang til at formidle budskabet, så det giver mening i ”harehøjde” for alle.

Tilbage til min eventyrdrøm for BM Silo, hvor det sidste kapitel havde titlen ”E-commerce”. Den udfordring havde ligget fastklemt under en stor, tung sten igennem mange år. Drømmen var at skabe en salgsplatform, hvor kunderne selv kunne konfigurere og designe deres siloløsninger uafhængig af tid og sted. 24/7. Nøglen til det kapitel af rejsen lå gemt i den store rådgiverdatabase under ”SMV-Digital”. Her dukkede Claus Rønnows navn tilfældigt op. Som legoklodser, der bare passer sammen, selv om farver og facon er forskellige, så formåede vi i fællesskab og på trods af Corona-epidemiens spændetrøjer, at få sammensat en kravspecifikation og bygget en løsning, som opfyldte drømmen. En drøm, som endnu en gang blev til virkelighed med et fantastisk team af medarbejdere og innovative samarbejdspartnere, så ”stenen” til sidst kunne løftes fri og stille og roligt trille i mål, efter en årelang rejse i mørket.

Min barndoms inspiration, George Gearløs, og hans utrættelige ”lille hjælper” har fulgt mig som trofast rejsepartner på min digitale rejse og eventyret blev kun til virkelighed, fordi passionerede mennesker med forskellige kompetencer og mod igennem årene har løst de værdifulde og svære gåder undervejs i samarbejdet. Nogle gange var det ”opfinderen” og andre gange var det den ”lille hjælper”, som måtte grave guldkornet frem under den tunge sten, så rejsen kunne fortsætte. Men teamwork, passion og ejerskab har skabt helt unikke resultater og én

læring står klart for mig: Vi kan meget hver for sig – men sammen kan vi ALT.

Tusind tak, Claus, for en fantastisk digital rejse sammen med dig. Du gjorde det umulige muligt, det komplekse simpelt og skabte overblikket undervejs. Du evnede at forstå vores digitale drøm og leve dig helt ind i vores forretning, og se mulighederne i ”samlelisterne” fra vores gamle økonomisystem og give dem nyt liv i en ny digital tidsalder. Ja, og netop det interne begreb ”samlelister” vil altid vil hænge ved mig og vores fælles digitale rejse, som et statement på, at udvikling sker, når man ser muligheder i stedet for begrænsninger.

I denne bog har du netop gjort det komplekse mere simpelt og skabt overblik over det digitale landskab og vist vejen igennem det, til gavn og glæde for de mange ejere og ledere i små og mellemstore virksomheder i Danmark.

Rigtig god læselyst og tak for ordet.

Venlig hilsen

Dorte Zacho Martinsen



# **INDLEDNING**

Alle taler om digitalisering.  
Men hvad er det egentligt, de taler om?



## INDLEDNING

Alle taler om digitalisering. Men hvad er det egentligt, de taler om?

Det var arbejdstitlen på denne bog, da de første noter blev skrevet for over et år siden. Titlen skulle indfange den forvirring, som mange virksomheder stod med, når snakken drejede sig om digitalisering: Alt kommer hurtigt til at handle om digitalisering. Selv i skyggen af den globale Covid-19 pandemi spiller digitaliseringen en vigtig rolle for virksomhedernes tilpasning og overlevelse.

Og én af mange fascinerende aspekter ved digitalisering er jo netop, at det både er svaret på den hastige teknologiske udvikling og samtidig også årsagen til den.

Der er ingen tvivl om, at digitaliseringen faktisk findes derude. Den er ikke et fatamorgana, som er skabt af hverken klimaforandringer eller smarte konsulenter.

Og der er heller ingen tvivl om, at mange virksomheder står med en nærmest opgivende fornemmelse, når talen (igen) falder på digitaliseringens herligheder.

Samme fornemmelse har jeg også stået med de seneste år, når jeg sammen med virksomhederne har deltaget i foredrag, møder og webinarer. Her er der fyret godt og grundigt op under digitaliseringen med tomme management-udtryk og højtflývende teknologi-snak.

Alle iscenesætter sig selv i digitaliseringens hellige navn – fra leverandøren af kopimaskiner til enhver form for software. Hvis bare der er en smule strøm involveret, så er vejen banet for at være svaret på virksomhedernes digitale udfordringer. Amen.

Men der er til gengæld en del tvivl om, hvad der egentlig tales om, når talen falder på digitalisering. Hvad er digitalisering? Hvorfor skal enhver virksomhed forholde sig til digitalisering? Og hvordan i alverden skal en virksomhed gribe digitaliseringen an?

Dét er blot nogle af de spørgsmål, som jeg har sat mig for at besvare med denne bog. Ikke med endegyldige og entydigt rigtige svar, men med svar, som kaster mere lys end mørke over forvirringen. Som er mere konkrete og praktiske end teoretiske og flyvske. Som er til mere gavn end skade. Som kort sagt kan bruges til noget af dem, som det hele drejer sig om: De små og mellemstore virksomheder.

## **Hvorfor små og mellemstore virksomheder?**

Denne bog er primært skrevet til direktører, ledere, ejere og bestyrelser i de små og mellemstore virksomheder (som forkortes SMV'er). Det primære kendetegn for SMV'erne er, at de har færre end 250 ansatte.

Særligt i Danmark er SMV'erne både interessante og vigtige.

De er vigtige, fordi de faktisk repræsenterer over 99% af alle danske virksomheder, står for halvdelen af den samlede beskæftigelse og bidrager med mere end 25% af eksportomsætningen for bare at nævne nogle få nøgletal.

De er interessante, fordi både danske og udenlandske undersøgelser viser, at SMV'erne halter bagefter med digitaliseringen. De formår med andre ord ikke at indfri potentialet i den digitale udvikling.

Danmark er afhængige af en vækstorienteret underskov af globalt orienterede SMV'er, der på sigt kan vokse sig ind i de store virksomheders rækker. Og i den sammenhæng kommer digitaliseringen til at spille en helt afgørende rolle.

## **Grundlæggende udfordringer**

Helt grundlæggende lider snakken om digitalisering af nogle helt fundamentale skævheder, som i høj grad er med til at skabe forvirring, afmagt og frustration hos mange små og mellemstore virksomheder.

Forstår man først skævhederne, så har man også lettere ved at se digitaliseringen i det rette lys.

### **#1 – teknologierne fylder for meget**

Rigtig meget snak om digitalisering er domineret af de mange teknologier, der er til rådighed for virksomhederne. Senere i bogen får du en overordnet gennemgang af nogle af dem.

Den teknologiske vinkel på digitalisering får os til at tro, at digitalisering alene handler om implementering af teknologierne. Vi sætter lighedstegn mellem at arbejde med teknologier som 3D print, Internet of Things (IoT) eller Virtual Reality (VR) og digitalisering.

Selvom mange af teknologierne i sig selv er fascinerende, så er de blot en forudsætning for, at vi kan arbejde med digitalisering. Det vender jeg tilbage til senere i et forsøg på at komme med en definition på digitalisering.

### **#2 – meget fokus på digitalisering i store virksomheder**

Vi snakker for det meste om de meget store virksomheder, når vi snakker om konkrete eksempler på, hvad de nye teknologier er i stand til. De hæderkronede digitale beridere er enten sværvægtene som Amazon, Google og Microsoft eller vækstkometer som Unity, TradeShift, Zendesk og Sitecore.

De sidstnævnte er kendetegnet ved at være vækstet så voldsomt, at

deres markedsværdi har rundet USD 1.000.000.000 i løbet af en meget kort årrække. Når det sker, kalder man dem for unicorns.

Men manglende historier om digitalisering i en helt anden skala, med helt andre forudsætninger og langt mere diskrete resultater gør, at de små og mellemstore virksomheder spejler sig i de store virksomheders digitale formåen.

### **#3 – alt forbindes med digitalisering**

Når et begreb eller koncept er på alles læber, uanset om det viser sig at være en døgnflue eller rumme noget substans, så er der en tendens til, at alt og alle gerne vil forbindes med det.

Således også med digitalisering, hvor eksemplerne er mange og man skyr ingen midler i kampen for at blive associeret med digitalisering. En simpel softwareløsning, der gør det muligt at lagre relevante dokumenter for bestyrelsen i skyen, gør bestyrelsen digital. En kopimaskine, der kan scanne dokumenter, gør pludselig virksomhedens administration digital.

Eksemplerne er mange, og de bidrager alle til en mudret fortælling om, hvad det der digitalisering er for en størrelse.

### **#4 – digitaliseringens muligheder er nærmest uendelige**

Der er ingen tvivl om, at perspektiverne i de mange teknologier er fascinerende, eller måske skræmmende. Vi drages af de både utopiske og uendelige muligheder.

Jo vildere perspektiverne med f.eks. kunstig intelligens er, jo længere væk fra små og mellemstore virksomheders dagligdag kommer mulighederne.

## **#5 – vores grundlæggende adfærd strider imod digitalisering**

Her snakker vi ikke kun om digitalisering, men om at forholde sig til investering i forandringer, som vi ikke umiddelbart kan forvente at se en effekt af. Som mennesker forfølger vi instinktivt og ubevidst det mest øjeblikkelige og nærliggende bevis for, at vi har opnået noget.

Det gælder både privat og professionelt. Det kan måske også forklare, hvorfor mange mennesker bruger så meget energi og tid på deres job og karriere og knap så meget på deres forhold og familie.

Derfor er der behov for en grundlæggende forståelse af, hvorfor vi som virksomheder skal forholde os til den forandring, som digitaliseringen repræsenterer.

### **Digitalisering er en rejse**

Bogens titel er i skøn harmoni med det citat, som Dorte Zacho Martinsen citerer fra H. C. Andersen i sit forord. Arbejdet med digitalisering er på mange måder som at rejse:

- Man kan godt gøre den enkelte rejse færdig, men man er ikke færdig med at rejse helt generelt.
- Man kan også have svært ved at finde vej på sin rejse. Måske fordi man rejser et sted, hvor skilte og veje ikke er, som de plejer at være.
- Man kan også have fornemmelsen af, at man er på vej i en forkert retning. Man er kommet på det forkerte tog.
- Man kan også komme for sent til sin rejse eller blive tvunget til at løbe efter bussen for at komme med.

- Man kan også nogle gange føle sig snydt, når man når frem til en destination. Den matcher slet ikke billederne.
- Man bliver også klogere og mere erfaren efter hver rejse, og det kan man tage med sig på den næste destination.
- Man kan begive sig ud på både korte rejser og meget lange rejser, som kræver forskellige former for planlægning.
- Man kan også komme til at betale for meget for sin rejse eller betale ekstra for en havudsigt, som alle værelser på hotellet har alligevel.

Analogierne og metaforerne er mange, men meget sigende for den udfordring, som særligt de små og mellemstore virksomheder står over for. Bogen er tænkt som en rejseguide til ejere og ledere i små og mellemstore virksomheder.

Selvom du ikke kvalificerer dig til målgruppen, så kan bogen sagtens være noget for dig alligevel. Specielt hvis du køber ind på præmisserne for og formålet med bogen. Men lad os lige starte med, hvad bogen IKKE er.

Bogen er ikke tænkt som en teoretisk funderet analyse af digitalisering som begreb. Ej heller er hensigten med bogen at referere til og inddrage alverdens undersøgelser og analyser af de små og mellemstore virksomheders digitale udfordringer.

Bogen er heller ikke et forsøg på at være nytænkende på alle leder og kanter. Faktisk er fundamentet for bogens digitaliseringsmodel baseret på gammel, velkendt vin, som jeg hælder på nye flasker med digitale etiketter.

Det er heller ikke bogens opdrag at kigge nærmere på de samfunds-økonomiske konsekvenser af teknologiernes hastige udvikling og den deraf følgende øgede digitalisering i samfundet. Men det er bestemt et perspektiv, som er interessant og også har implikationer for de små og mellemstore virksomheder.

Derimod er bogens fornemmeste formål at hive digitalisering ned fra piedestalen, børste den af og sætte den ind i en praktisk kontekst, som bogens målgruppe forhåbentlig kan bruge til noget og omsætte til konkrete handlinger – strategisk, taktisk og helt operationelt.

Mit håb er, at du efter at have læst bogen, står tilbage med:

- En bedre og mere jordnær forståelse af, hvad digitalisering er.
- En konkret guide til at gå i gang eller komme videre med digitaliseringen i jeres virksomhed.

## VIL DU LÆSE MERE?

Jeg håber at bogens indledning har givet dig lyst til at læse hele bogen, hvor jeg også kigger nærmere på, hvad digitalisering er for en størrelse.

Bogen introducerer dig for en digitaliseringsmodel, som du kan bruge, når du kigger på din egen virksomhed med digitale briller. Jeg bruger den selv, når jeg hjælper virksomheder som din med at finde vej i den digitale jungle.

De dominerende digitale teknologier får også en kort overflyvning i bogen, som slutter af med en konkret fremgangsmåde når det gælder udvikling af en mere digitaliseret forretningsstrategi og et konkret digitalt roadmap over værdiskabende og sammenhængende digitale indsatsområder.

Som bonus giver jeg mine 5 bedste råd til jeres digitale rejse.

**BESTIL BOGEN ONLINE**

## EKSTRA BONUS - VÆRDI 2.500

Hvis du bestiller bogen her, så tilbyder jeg en GRATIS og helt uforpligtende online sparring om jeres digitale udfordringer.

Du skal blot følge linket her og udfylde formularen, når du har bestilt bogen (brug samme mail adresse til bestilling af bogen og booking af online sparring).

[BOOK EN ONLINE SPARRING](#)