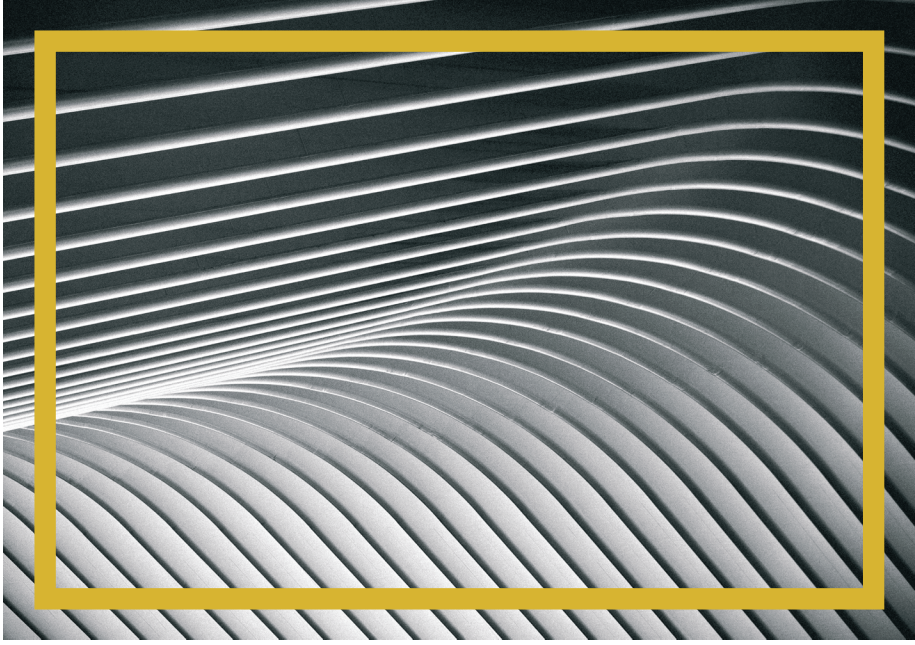


DIGITALT KULTURCHOK

Hvordan digitalisering starter med kunden som omdrejningspunkt

DIGITAL VÆKSTKULTUR

RAPPORT AF LIFESTYLE & DESIGN CLUSTER 2017

INDHOLD

Digital Vækstkultur – Digitalisering gennem kompetenceudvikling	3
Dinosaurerne uddøde. Lad være at blive en digital dinosaur – bliv en digital helt	7
Hvad er digital vækstkultur?	9
En digital temperaturmåling	13
Digitaliserings-dagbøger fra seks nysgerrige DVK-virksomheder	15
RVLT	16
Dr. Adams	20
Skagerak	24
Mos Mosh	27
Nordisk Company	32
Sirup	36
Hvor peger den digitale pil hen nu?	39
Afrunding	40

Tilblivelsen af denne rapport er sat i værk af Lifestyle & Design Cluster i regi af Digital vækstkultur et EU finansieret projekt

Lifestyle & Design Cluster

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond
Vi investerer i din fremtid

DIGITAL VÆKSTKULTUR – DIGITALISERING GENNEM KOMPETENCEUDVIKLING

TAL

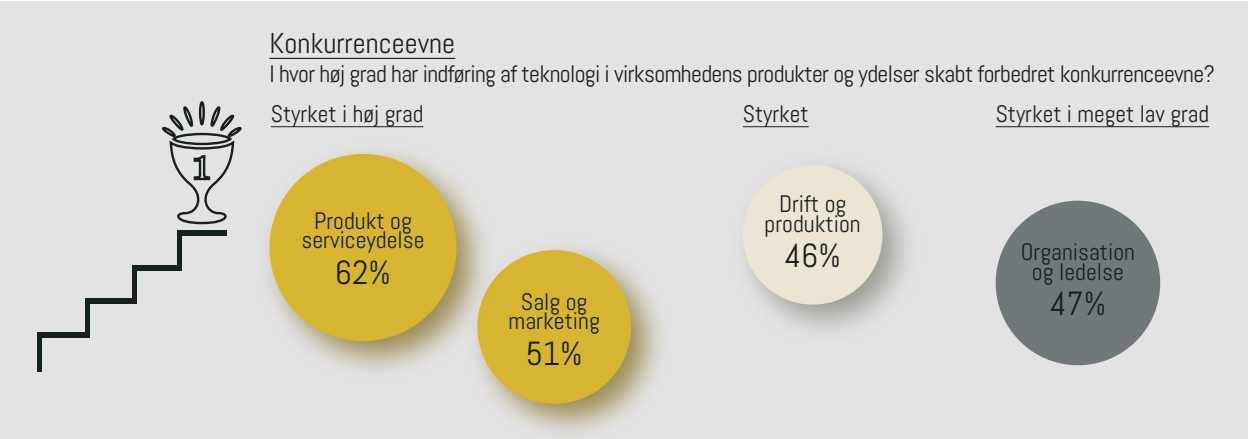
En digitaliseringsstrategi er vigtig for din virksomhed. Det er lige meget, hvilken sektor du arbejder i. Digitaliseringen kommer til at påvirke din branche over de kommende år. Det er uundgåeligt.

Tallene herunder taler sit tydelige sprog[1]. Deltagerne i projektet Digital Vækstkultur er aktører fra vidt forskellige brancher, dog med en overvægt af livstilsvirksomheder. 20% er fra detailhandelen, 23% fra livsstilsbranchen, mens resten er fra andre brancher som kultur, sport og byggebranchen. Alle har de dog lært at tænke i digitalisering. Der er tale om både mikro-, små- og mellemstore virksomheder. Ingen virksomheder i projektet tæller mere end 250 medarbejdere.

De deltagende virksomheder fortæller, at de i høj grad ikke bruger it til at udvikle nye produkter før deltagelsen i DVK. IT er ikke en vigtig faktor i forhold til at udvikle virksomheden, og mange af deltagerne lever i en verden, hvor de ikke opererer med at have kunden i fokus.

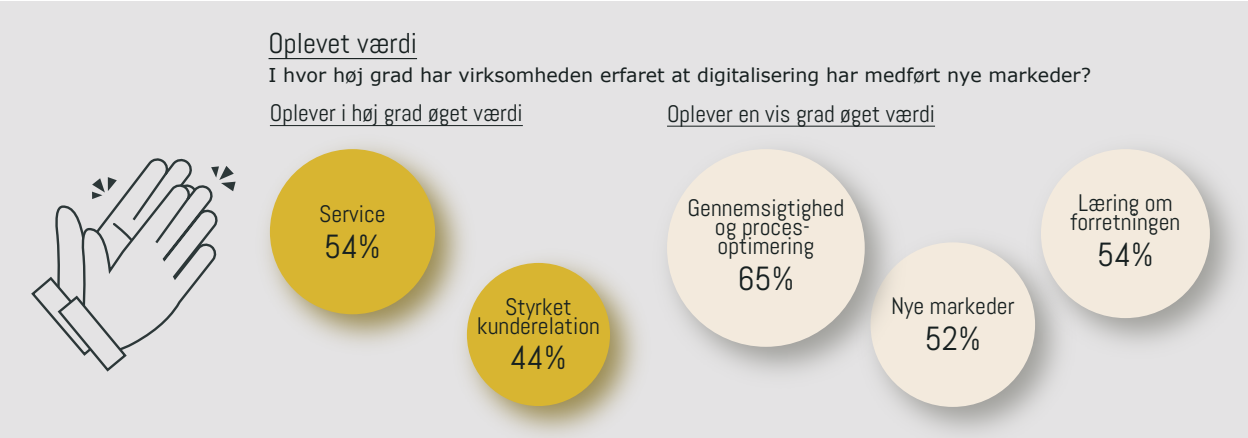
1
Statistik er baseret på 98 besvarelser: Brancher: 20% detailhandel, 23% Livsstil, 11% byggebranchen, 15% kultur og hotel og restuarant m. flere. Medarbejder 23% 2-4 medarbejder, 23% - 5-9, 15% 10-19, 15% 20-49, 15% 50-99, 9% 100-250.

De deltagende virksomheder oplever styrket konkurrenceevne over hele linjen. Flest mærker, at de i høj grad rykker sig i forhold til at optimere deres produkt eller ydelse, mens over halvdelen af de deltagende mærker et boost på salg og markedsføring. Det viser sig blandt andet hos især mindre firmaer, der indser, at man som virksomhed står med et seriøst problem, hvis man mister en medarbejder, der sidder på stor viden, som ikke er blevet delt grundet manglende fokus på digitalisering og de kommunikative redskaber.



Grafik: Produkt og Ydelse (Udvikling af nye produkter, opsamling af viden på produkter, ydelser, services) Salg og Marketing (Alle processer, der omfatter direkte eller indirekte dialog med kunder og/eller afsætning af varer) Drift og Produktion (Dækker over bl.a. administration, logistik, indkøb) Ledelse og organisation (Dækker over organisering af digitaliseringstiltag samt ledelsens mindset og prioriteringer)

Deltagerne oplever værdi mange steder efter deltagelsen, men det er øget værdi i forhold til især kundeservice og relationerne til kunder, der står for den største stigning.



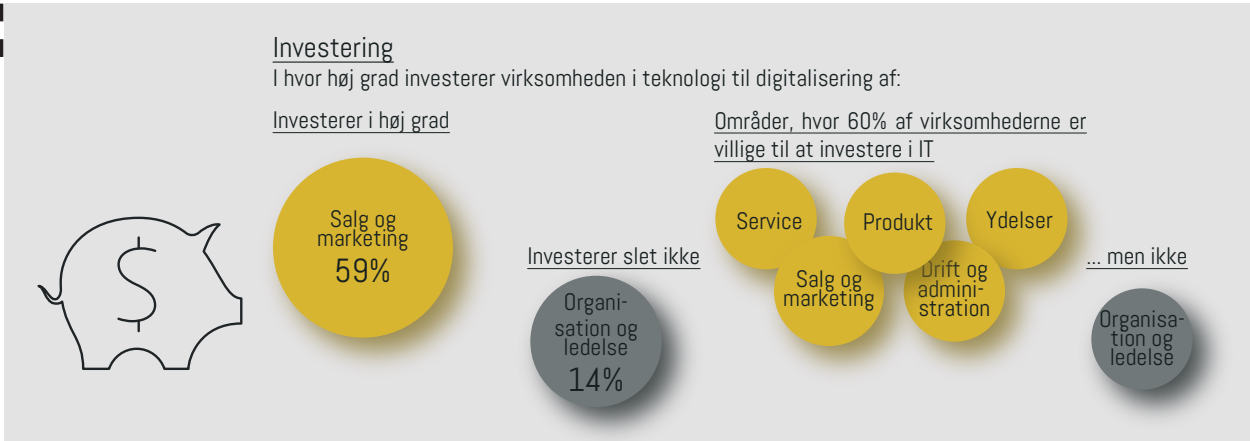
Der er parathed hos langt størstedelen af virksomhederne til at investere i øget digitalisering, men kun meget få måler på, hvilken effekt det rent faktisk giver dem. Data bliver ikke udnyttet. Så hvad er det, der afholder dem fra at gå all in på digitalisering?

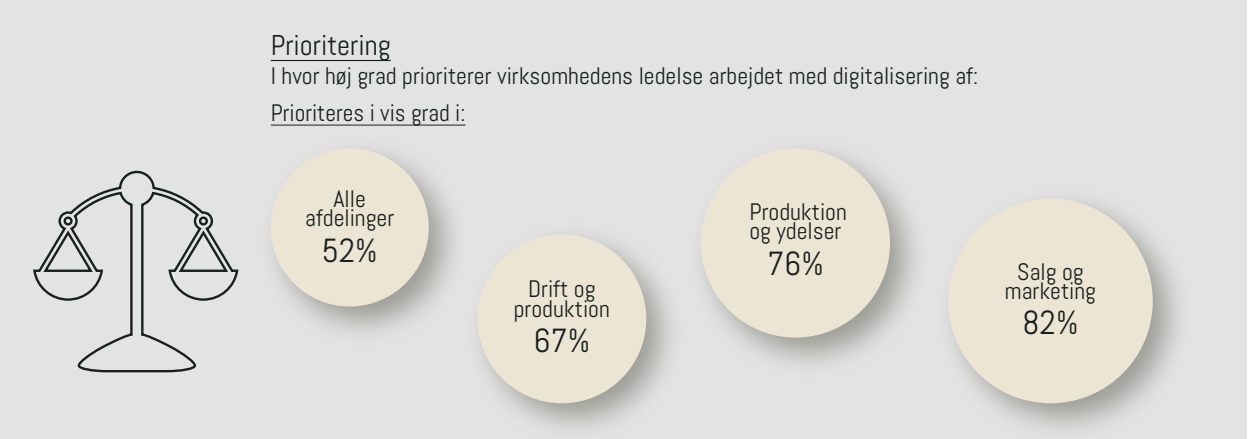
VÆKSTKULT

Tid koster penge. Også i denne sammenhæng. En af de store barrierer hos deltagerne er, at ledelsen gerne vil digitaliseringen, men ikke frigiver medarbejdere og disses tid og ressourcer til at arbejde på digitaliseringen.

Fra en positiv vinkel ses det, at der er stor villighed til investering i og prioritering af digitalisering fra ledelsen. Den villighed udfordres af, at det er svagt, hvor gode virksomhederne er til at måle deres resultater, samt at den primære barriere er tid. Der er en uoverensstemmelse mellem digitalisering set fra ledelsesgangen og til den udførende rolle.

Ledelsen prioriterer faktisk digitalisering, men det er ikke ledelsen, der implementerer den. Derfor kan medarbejdere og ledere hurtigt gå forkert af hinanden, selv om de føler, de har forventningsafstemt noget nært perfekt.
Hvis ledelsen skal slippe tøjlerne og lade en skattet medarbejder arbejde meget på egen hånd med et digitalt projekt, så forventer de også, at der kommer et udbytte tilbage for den investering, de har foretaget sig.





Så hvad er den gode vej til digitalisering?

Glem ideen om en digital strategi. Skab en virksomhedskultur med et tydeligt afsæt i digitaliseringen, hvor den øverste ledelse forstår, hvad der skal til og ikke mindst er villig til at prioritere både ressourcer og tid til at føre virksomheden ind i en ny, digital tidsalder. 77 procent af de deltagende virksomheder i Digital Vækstkultur siger, at tid og ressourcer er hovedbarrieren, der afholder dem fra at springe ud i digitaliseringen.
Denne rapport giver dig input og inspiration til, hvordan du nedbryder disse barrierer og kommer ud over de digitale stepper. Der findes ingen "one size fits all-løsning", men vi lover, at du bliver klogere på, hvad du kan gøre for at skabe en digital virksomhedskultur.

Rigtig god læsning!

Lifestyle & Design Cluster

DINOSAURERNE UDDØDE. LAD VÆRE AT BLIVE EN DIGITAL DINOSAUR – BLIV EN DIGITAL HELT

"Kun nysgerrighed kan få dig væk fra stadiet som digital dinosaur".

Sådan siger Hannu Vangsgaard. Igennem to årtier har han skubbet og krydset grænser for, hvad digitalisering er, kan og gør. Han grundlagde et af Danmarks første online marketingbureauer, byggede Bilka.dk op fra bunden, var E-handelschef hos Dansk Supermarked og har ageret Chief Digital Officer hos reklamebureauet envision.

DIGITALE STRATEGIER LEVER I POWERPOINT-PRÆSENTATIONER. DET, DU VIL HAVE, ER DIGITAL VÆKSTKULTUR, SOM LEVER I ORGANISATIONEN

Ordet nysgerrighed har altid været grundessensen i hans arbejde. Uden en lang, akademisk uddannelse har han taget de digitale arbejdshandsker på og værktøjskassen under armen og kastet sig ud i det digitale hav, hvor man aldrig kan bunde. Men gør det overhovedet noget, hvis man som virksomhed bare er indstillet på at bruge nysgerrigheden til at blive digitalt oplyst?

Mange virksomheder i Danmark er bange for at hoppe i ud i digitaliseringen. Helt uden grund. Ingen siger, at du skal springe direkte i ud i en uoverskuelig udfordring. Det er helt legitimt at starte i det små, eventuelt med en "digital voksenven" til at hjælpe dig. Men springet skal du selv tage.

"Digital Vækstkultur er ikke et begreb, jeg er vild med. Det lyder lidt som "performance kultur", og dermed noget man kan fravælge i virksomheden. Det kan du ikke. Hvis ikke du udvikler, så afvikler du. Det er ikke for sent at starte, men se at komme i gang, for udviklingen sænker ikke farten", siger Hannu Vangsgaard.

"Culture eats strategy for breakfast" sagde Peter Drucker en gang. Ifølge Hannu Vangsgaard har manden ret.

"Digitale strategier lever i PowerPoint-præsentationer. Det, du vil have, er digital vækstkultur, som lever i organisationen. Det hele starter hos CEO'en, og kan ledelsen ikke selv magte opgaven med at rykke virksomheden i en digital retning, så skal de hurtigst muligt lære det, finde nogen, der kan hjælpe dem, eller overlade roret til kræfter, der forstår den digitale agenda" siger Hannu Vangsgaard.

I dag føler alle kunder sig unikke. Ideen om, at hvis bare produktet er det helt rigtige, så skal vi nok sælge det, den holder ikke mere. Kunden vil føle sig i fokus. Så sæt dem i fokus.

"Kunden sætter succeskriterierne i dag. Skab en kultur i din virksomhed, der digitalt sætter kunden i fokus, så I konstant får feedback fra kunderne, opsamler data, så I markedsfører produkterne til de helt rigtige kunder og designer produkter, der løser de rigtige og vigtigste problemer. Det vil give virksomheden helt nye muligheder, øget gennemsigtighed, effektivisering af manuelle opgaver, mere tid til service, stærkere kunderelationer, øget service, og meget, meget mere. Digitalisering kan åbne op for helt nye muligheder for din virksomhed, mens det understøtter jeres eksisterende kerneforretning", siger Hannu Vangsgaard.

TAG DIGITALISERINGEN SERIØST, DET ER DIN VIGTIGSTE KILDE TIL LANGSIGTET OVERLEVELSESKRAFT

Begrebet "design thinking", designtænkning, er helt centralt i forbindelse med digitalisering. Brug fem gange halvanden time på at tale med en håndfuld kunder om deres oplevelse af købsrejsen i forbindelse med dit produkt. Det giver med garanti en anden og dybere indsigt end 1000 respondenter på et spørgeskema. Forstå hele købsrejsen, også før og efter købet og find ud af, hvor de helt store pains ligger. Hannu Vangsgaard garanterer, at hvis du gør dette og bruger denne indsigt til at forbedre købsprocessen for kunden ved hjælp af digitalisering af hele eller dele af processen, så er du rigtigt godt på vej.

"Skab en fælles kultur, et fælles sprog, hvor alle i virksomheden kender kunden og ved, hvorfor vi designer et produkt eller en ydelse til dem. Sæt strøm til tankegangen, brug digitaliseringen. Få CEO ombord. Kun chefen kan drive den digitale udvikling af forretningen. Det er ikke nok at sætte en praktikant til at gøre lidt ved Facebook. Tag digitaliseringen seriøst, det er din vigtigste kilde til langsigtet overlevelseskraft", siger Hannu Vangsgaard.

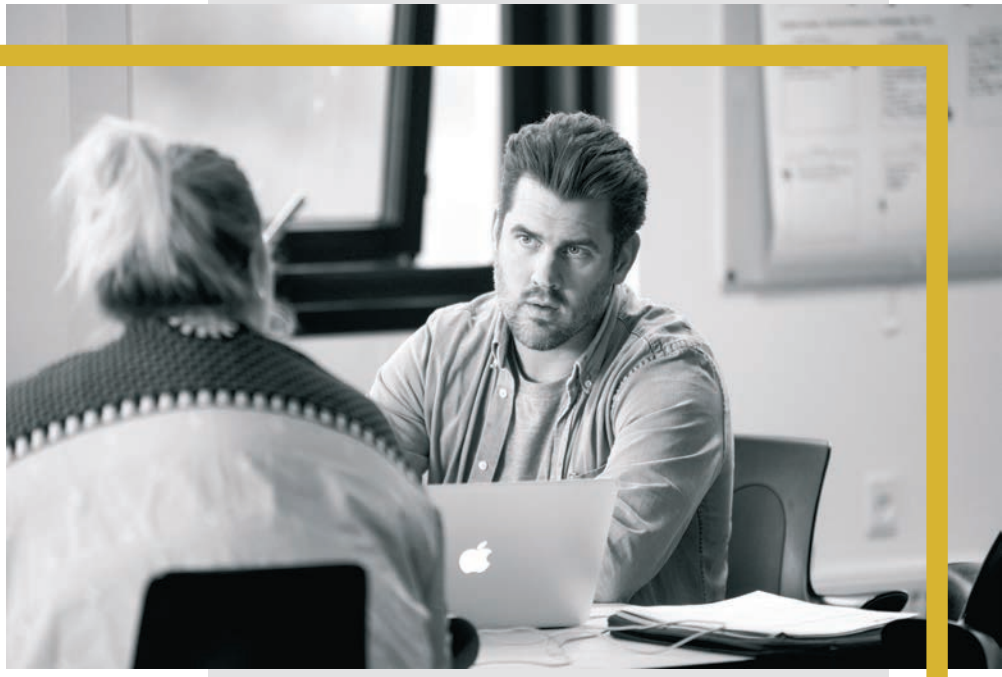
HVAD ER DIGITAL VÆKSTKULTUR?

Af Camilla Kølsen Petersen, Lektor, Institut for Kulturvidenskaber

Digital vækstkultur handler om digitaliseringsprocessen i virksomhederne. Det afgørende er, at digitaliseringen har et forretningsmæssigt formål og en intention om værdiskabelse for virksomheden (Oswald & Kleinemeier, (red.) 2017). Værdi er ikke kun rene økonomiske gevinster, men tæller også værdier, der understøtter en bæredygtig udvikling og brug af de digitale ressourcer. Det betyder et skifte fra fokusering på at få "værdi for PENGENE" til at få "VÆRDI for pengene" (Ward & Daniel, 2012).

Digitaliseringsprocessen finder sted i virksomhedens virkelighed af teknologi og kunde-centrering, og består af strategiske udfordringer, der i en vedvarende forandringsproces skal ledes og styres for at bevare fokus på værdi og vækst for virksomheden.
De strategiske forretningsudfordringer, kan opsummeres som disse kernespørgsmål til forandringsprocessen, der driver den digitale vækstkultur (Oswald & Kleinemeier, (red.) 2017):

- Hvem er konkurrenterne i den digitale økonomi?
- Hvor hurtigt skal vi handle?
- Hvad er værdien af digitalisering i vores virksomhed?
- Hvilke kompetencer har vi brug for?
- Hvordan påvirker virksomhedens digitalisering kunderne?



Derudover er det interessante ved digitaliseringen i de danske virksomheder, at digitalisering kan være både et mål for analyse og et middel til at analysere (Drotner & Iversen (red.), 2017). Når digitalisering er mål for analyse, så handler det om at forstå de digitale teknologier, og hvad de kan, fx hvordan infrastrukturen er/skal være, og hvilke data, der kommer i fokus i forskellige infrastrukturer, som virksomheden kan vælge. Når digitaliseringen i stedet er analysemidlet, så skifter digitaliseringen til at handle om, hvordan virksomheden kan forstå omverdenen (Drotner & Iversen (red.), 2017), hvilket for virksomhederne vil sige forståelse af kunderne og deres adfærd, konkurrenterne, partnere, forretningsmodellens performance og så videre.

I en digital vækstkultur er der konstant opmærksomhed på både at forstå de teknologiske muligheder og træffe de bedst mulige teknologiske valg og brugen af teknologien til at forstå og påvirke omverden og forretningen.
Digitalisering som mål for analyse og middel til analyse flyder i praksis sammen i opfyldelsen af de strategiske forretningsudfordringer, og bliver til den digitale vækstkultur.

HVAD ER FORANDRINGSPROCESSEN I UDVIKLING AF DIGITAL VÆKSTKULTUR?

Den undersøgelse, der afrapporteres her, bygger på en forandringsmodel. Det betyder, at vi tænker, at virksomhedernes arbejde med digital vækstkultur er lig med en vedvarende forandringsproces i virksomheden, der skal ledes og styres, fordi der er strategiske udfordringer forbundet med vækst i virksomhedens værdi som følge af digitalisering. Forandringsmodeller kommer oprindeligt fra evalueringsfeltet som en måde at beskrive potentialet i forandringsindsatser og planlægge indsatser på (Funnell & Rogers, 2011; Pawson & Tilley, 1997). Dette med henblik på evaluering undervejs i indsatsen for at fremme det, der virker bedst, og hæmme det, der ikke er konstruktivt for fremdriften.

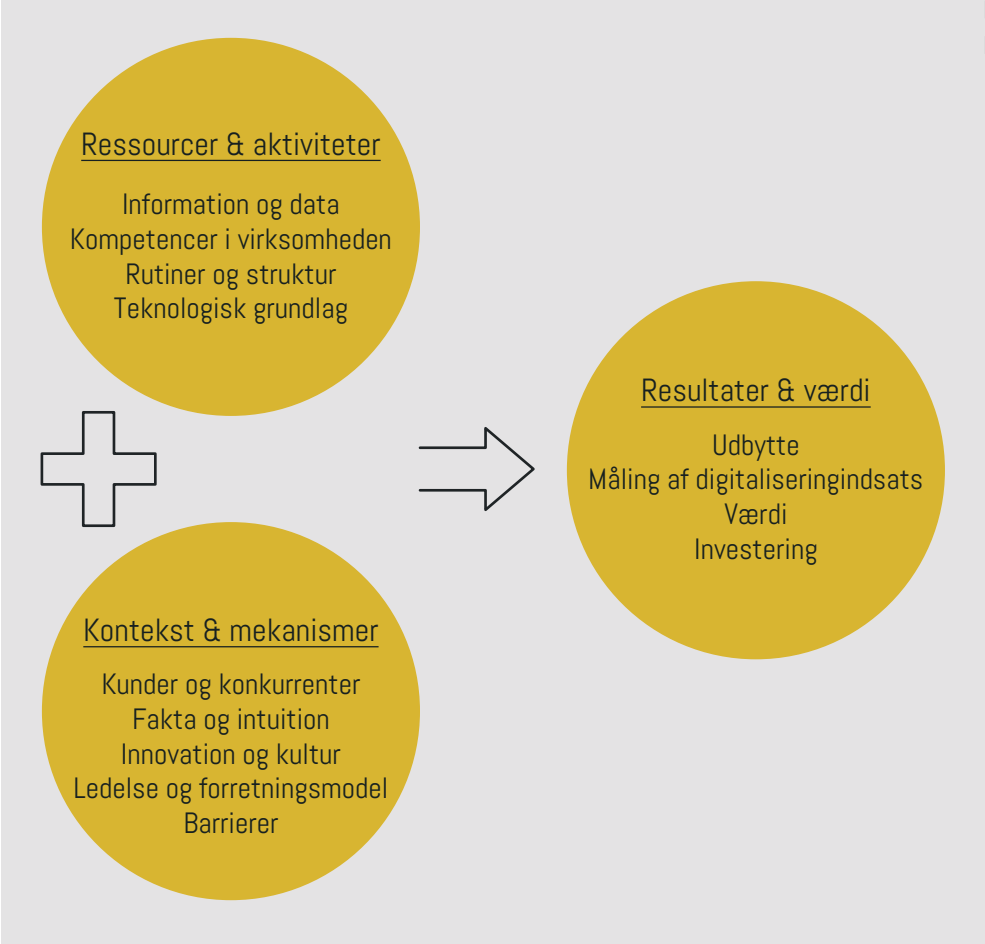
Det har vi samlet til den forandringsmodel, vi anvender i dette studie af de danske virksomheders vækstkultur. Vi har truffet bevidste valg om, hvordan vi har repræsenteret de strategiske kernespørgsmål i undersøgelsen baseret på den digitale omstillingsproces, vi allerede har studeret i de danske virksomheder i forbindelse med Big Data Business Academy-projektet finansieret af Industriens Fond.

Bag forandringsmodellen ligger desuden en dyb forståelse af, at det ikke er aktiviteter, der skaber forandringer, men at det er mennesker, der skaber forandringer. Det kan lyde meget banalt, men det har stor betydning. Det betyder, at det ikke er aktivitetens tilstedeværelse, der gør det i sige selv. Resultaterne af en digitaliseringsindsats opstår som virkning af, hvordan virksomhedens ledere, medarbejdere, kunder og andre samarbejdspartnere og mennesker, handler ind i

AT DET IKKE ER AKTIVITETER, DER SKABER FORANDRINGER, MEN AT DET ER MENNESKER, DER SKABER FORANDRINGER

aktivitetens mulighedsrum. Både handlingen i sig selv og det fundament af menneskelige holdninger og følelser og strukturelle omstændigheder i virksomheden, som handlingen hviler på, kan påvirke udviklingen i virksomhedens digitale vækstkultur. Det afgørende er at begrænse de forhold og handlinger, der hæmmer udviklingen, og skabe plads og rum og motivation for de forhold og handlinger, der fremmer virksomhedens udvikling.

Vores forandringsmodel er dermed en model af, hvad digitaliserings forandringsprocessen består af. Den består af udvalgte ressourcer og konkrete aktiviteter, hvis potentiale for forandring påvirkes af de mennesker og den virkelighed, der er i virksomheden om dens omverden, som vi kalder kontekst og påvirkende mekanismer. Det er samspillet mellem ressourcer og aktiviteter på den ene side og konteksten og mekanismerne på den anden side, der skaber virksomhedens konkrete resultater og værdi.



Forandringsledelsemodel: PhD. Camilla Kølsen

Et eksempel baseret på modellen ovenfor kunne være som følger: "virksomhedens" kompetencer til at lave databehandling og dataanalyse ved hjælp af nyindkøbte it-baserede redskaber samt rutinerne for det (aktiviteter og ressourcer) endnu ikke er ret systematiske eller velbeskrevne. Data indeholder derfor ofte fejl eller mangler. Det skaber en holdning hos medarbejdere og ledere om, at man ikke kan stole på data, eller regne med at de forefindes, og så vil le-

delsen og andre beslutningsdygtige personer heller bruge deres erfaringer end datagrundlaget af varierende kvalitet fra de nye it-systemer. Dette udvikler sig til spændingen mellem data og intuition/ erfaring som beslutningsgrundlag (kontekst og mekanismer). På lidt længere sigt er det svært at måle værdien af investeringen i de nye it-baserede analyseredskaber; dels fordi redskaberne ikke spiller den forventede rolle i virksomhedens beslutninger, og dels fordi det ikke var gjort klart, hvad der skulle til for overvinde, at beslutninger 'træffes med maven' frem for på grundlag af data. Man kunne således heller ikke måle på fremdriften i digitaliseringen (resultater og værdi).

Forandringsmodellen udpeger det, der skal gå godt i digitaliseringen, og det, der samtidig er svært (se figur ovenfor), hvilket kort sagt er de kritiske succesfaktorer for digital vækstkultur. Men i denne sammenhæng er det afgørende at huske på, at hver virksomhed har sin egen sammensætning af ressourcer og aktiviteter i samspil med kontekst og mekanismer, som påvirker resultatskabelsen. Derfor er det vigtigt, at hver virksomhed selv laver analysen af egen digital vækstkultur; dette studie kan kun pege på hvad der er vigtigt, og hvad der er fælles trends for de undersøgte virksomheder i studiet. Hvordan denne viden omsættes til svar på de strategiske forretningsudfordringer i virksomheden, er næste trin.

*Litteraturhenvisninger

Drotner, K & Iversen, SM (2017): Digitale metoder, Samfundslitteratur, Danmark
Funnell, SC & Rogers, PJ (2011): Purposeful Program Theory, Jossey-Bass, CA, USA
Oswald, G & Kleinmeier, M (red.) (2017): Shaping the Digital Enterprise, Springer Int. Pub., Schweiz
Pawson, R & Tilley, N (1997): Realistic Evaluation, Sage Pub, England
Ward, J & Daniel, E (2012): Benefits Management, John Wiley & Sons, England

EN DIGITAL TEMPERATUR-MÅLING

Af Carsten Johansen, Antropolog & Product planner,
Networked Business Initiative

For at kunne starte en digital transformationsprocess skal virksomheden være skarp på hvor de er i dag, et overblik over det fundament de skal til at bygge videre på, derfor er en digital temperatur måling vigtig til at kortlægge fundamentet.

En indledende indsats i forhold til at danne overblik over en digitaliseringsindsats, som er et rimeligt vidt begreb og nogen gange lidt svært at bide til bolle med, er at kvalificere en række spørgsmål og områder, der kan tage temperaturen på en virksomhed. Skal man forstå, hvad der er udslagsgivende for digitaliseringsprocessen i danske virksomheder, så er man nødt til at kunne sætte ord på forandringsmodellen bag Digital Vækstkultur, men også at kunne gribe et online spørgeskema til de involverede, og det er her, at Networked Business Initiative (NBI) kommer på banen.

I partnerskab er digital vækstkultur spørgerammen udviklet for at give virksomhederne en temperaturmåling, der skal vise, om der er 'feber' eller ej - den kan ikke diagnosticere, hvilken sygdom der er - men påvise virksomhedens positive og negative områder. I det fælles samarbejde, der har ligget bag screeningsværktøjet og det teoretiske fundament, der har skabt spørgeskemaet, er det blevet afklaret, hvordan der bliver taget hånd om at sætte digitalisering på formel eller nærmere sagt, sat op som forståelige spørgsmål, der gør teori håndgribeligt og afspejler danske virksomheders hverdag.

BAG OM TESTEN

Networked Business Initiative (NBI) har arbejdet med digitale spørgeskemaer i forbindelse med både danske og internationale virksomheders digitale modenhed siden 2010. Igennem samarbejde med med både CBS, Teknologisk Institut, Alexandra Instituttet, Dansk Erhverv og Dansk Industri har NBI opbygget den erfaring og viden som kommer til udtryk i det online spørgeskema, som er udviklet til Digital Vækstkultur som et screeningsværktøj.
Baseret på en vision om at bygge bro mellem forskning og erhverv, især in-

denfor digitaliseringsprocesser og de affødte discipliner, er deltagelsen i udformningen på både praktisk og teoretisk plan af Digital Vækstkultur screeningsværktøjet, en opgave som NBI er glade og stolte over at deltage i.

HVIS MAN VED HVOR MAN ER, SÅ KAN MAN UDVIKLE SIG.

HVORDAN TESTER MAN DEN DIGITALE TEMPERATUR?

De rigtige spørgsmål - Hvordan afdækker man en forandringsmodel via et spørgeskema?
Forandringsmodellen nævnt i foregående afsnit splitter de relevante dele af en digitalisering op i tre områder, der respektivt afspejler:

- Ressourcer og Aktiviteter
- Kontekst og Mekanismer
- Resultater og Værdi

Disse tre dimensioner har vist sig afgørende for en afdækning af digitialiseringen i en virksomhed og giver et øjebliksbillede af, hvor en dansk virksomhed befinder sig.

Spørgeskemaet tager fat i de tre overordnede områder, som bliver afsæt for at dykke et lag længere ned og griber ind i de helt jordnære spørgsmål omkring brugen af it i hverdagen og den oplevede værdi, som danske virksomheder sidder med rundt omkring i landet. Der har været fokus på spørgsmål, der giver mening for danske virksomheder - både som har taget de første skridt mod en øget digitalisering, men også de virksomheder, der endnu har tilgode at starte en digitaliseringsproces.

NBIs ansvar ligger i, at garanter en fælles forståelse og formulering der kan sikre, at alle forstår og kan få indsigt fra en digitaliseringsproces, der starter med et spørgeskema.

De rigtige svar - Hvad får man ud af at tage screeningsværktøjet?

I starten af dette skriv blev der lovet, at man ville tage temperaturen på danske virksomheder - men hvad betyder det? Har det en konkret anvendelse?

Den vigtigste start på en god rejse mod en Digital Vækstkultur starter med indsigt og indstilling. Spørgeskemaet og introduktionen til så stort et spørgsmål som digitalisering er første skridt på vejen og muligvis det vigtigste. Det er kun, når man tager stilling, at man kan komme videre - og nogen gange, bliver det bare mere konkret, når man svarer på et spørgsmål om ens egen virksomhed, og man har investeret lidt af sig selv og sin virksomhed, når man påbegynder en besvarelse.

Det er dog ikke kun dialogen og rejsen mod Digital Vækstkultur, der er vigtig. Spørgeskemaet identificerer udfordringer og styrker på individuelt niveau for den specifikke virksomhed - der er ikke noget forkert eller dårligt svar. Der er derimod en selvindsigt, der kan bane vejen for en indsats, der styrker Digital Vækstkultur og derved skabe både transparens, vækst og mulighed for at gribe kunderne, hvor de befinder sig nu og i fremtiden.

Hvis man ved hvor man er, så kan man udvikle sig.

CASE

DIGITALISERINGS-DAGBØGER FRA SEKS NYSGERRIGE DVK-VIRKSOMHEDER

Digitalisering kan på ingen måde koges ned til en one size fits all-løsning. Derfor kan du i det følgende afsnit læse seks beretninger fra vidt forskellige virksomheder, der hver især har taget deres digitale temperatur og taget hul på arbejdet med at blive mere digital, komme tættere på kunden og drive en virksomhed, der ved, hvad digitalisering kræver og kan indbringe.

Digital vækstkultur er et nationalt tilbud til små og mellemstore virksomheder, som vil skabe vækst ved at blive stærkere inden for e-handel og digitalisering. Gennem undervisning, workshops og læring i praksis får virksomhederne mulighed for at udvikle såvel medarbejdere som ledere til de næste digitale skridt.
Virksomheder skal deltage med 2-3 medarbejdere, som over et år bruger ca 65 timer per person på at deltage i forløbet. Forløbet er gratis, da det er et EU finansieret projekt.

Virksomheder modtager på et år:

- Udvikling af en digital udviklingsplan for virksomheden
- Arrangementer om digitalisering og e-handel (webinar, gå-hjem-møder, konference)
- 6 heldags workshops eller seminarer
- Udviklingsforløb med fokus på virksomhedens digitale udvikling og 1:1 sparring
- Action-learning forløb - involvering af studerende og praktikanter
- Deltagelse i regionale netværk

Konsortier:
Erhvervsakademi Aarhus
Erhvervsakademi Lillebælt
Erhvervsakademi Sjælland
Cph Business
University College Aalborg,
Act2Learn
Service Platform
FDIH
Lifestyle & Design cluster

RVLT
DIGITALISERING HANDLER OM AT HAVE ET DYNAMISK MIND-SET OG VÆRE OMSTILLINGSPARATE

Foto: RVLT Revolution

RVLT – Revolution laver herretøj og en lille smule dametøj til et segment mellem 15- 45 år. Virksomheden er meget international og er at finde på ca. 25 markeder. For RVLT har deltagelsen i Digital Vækstkultur passet rigtig godt sammen med en udvikling, de allerede var i gang med.

- Vi har hele tiden haft en fuld bevidsthed om, at vi skulle digitaliseres. DVK har skabt ilt til gløderne, givet nuancerne og hjælpen til at reflektere og se, hvilke indsatsområder, der har været rigtige for os. Nu sætter vi lidt mere tempo på og får hjælp til at reflektere over, hvordan vi skal gøre tingene digitalt, siger Palle Bruun Rasmussen, direktør, medejer og ansvarlig for det kreative hos RVLT.

En vigtig del af at satse digitalt i en virksomhed er at afsætte flere og andre ressourcer. Men dette er samtidig også ofte en stor barriere i virksomhederne, da det kræver fuld opbakning fra ledelsen. Det er der i RVLT, som selv udtrykker, at de i virksomheden har et digitalt mindset og en kultur for at vækste digitalt. Helt konkret peger Palle Bruun Rasmussen også på flere aktiviteter, der er blevet igangsat og gennemført i virksomheden for at fremme den digitale udvikling. Bl.a. er hele sælgernetværket kørt over på en iPad-løsning. Det har krævet noget forandring i virksomhedens normale tilgang, men resultatet er, at salgsprocesserne er blevet nemmere. App'en til det har RVLT selv udviklet i samarbejde med et firma, som spurgte, om RVLT ville være med på ideen.

EN VIGTIG DEL AF AT SATSE DIGITALT I EN VIRKSOMHED ER AT AFSÆTTE FLERE OG ANDRE RESSOURCER.

At føde app'en og gøre den klar var centreret omkring RVLTs behov. Og på trods af, at der har været tvivl og skepsis om det nu vil virke ligeså godt, som det man plejer at bruge, er det gået upåklageligt og smertefrit at indføre

det nye digitale system. Derfor er læringen ifølge Palle Bruun Rasmussen også at komme i gang – ikke at være bange for det digitale. Alt digitalt er dynamisk og dermed aldrig færdigt, så man skal heller ikke vente med at gå i gang, indtil alt er færdigt, men anerkende denne dynamik og være omstillingsparat i processen. Digitalisering vil blive ved at være nyt, og man bliver aldrig færdig.

DIGITALISERING VIL BLIVE VED AT VÆRE NYT, OG MAN BLIVER ALDRIG FÆRDIG.

Et andet tiltag i RVLT, der er kommet til under Digital Vækstkultur, er en webshop. Her har RVLT været ude og hente kompetencer til denne levende mekanisme, som en webshop ifølge Palle Bruun Rasmussen er. Desuden er der også blevet tilkøbt ekspertviden til, hvordan virksomheden kan lave kampagner på Facebook, digital kundeservice og markedsføring samt bruge Google AdWords. Dette har samtidig genereret et behov for en person internt i virksomheden, så et stillingsopslag kommer tættere og tættere på.

Foto: RVLT Revolution

HVOR SKAL MAN STARTE OG HVAD ER DE GODE RÅD?

Ifølge Palle Bruun Rasmussen handler en digitaliseringsindsats om at komme i gang og ikke være berøringsangst. Det er mind-settet og forandringsvilligheden, der er vigtigst.

- Kom i gang og prøv det af, men tag også små skridt. Det tager tid, og man laver fejl, fortæller han.

Og her handler det ifølge Palle Bruun Rasmussen ikke om, at der skal rulle hoveder, og der er ikke nogle, der skal holdes til ansvar. For lederen skal ikke være bedrevidende.

KOM I GANG OG PRØV DET AF, MEN TAG OGSÅ SMÅ SKRIDT. DET TAGER TID, OG MAN LAVER FEJL.

- Det er noget, vi gør sammen. Vi har mind-settet, men jeg ved som leder ikke alting. Jeg er ligeså uvidende og på bar bund i det nye digitale som de andre. Men vi ved mest, når vi gør det sammen, er Palles Bruun Rasmussens holdning.

Han understreger også, at det er vigtigt, at man fra ledelsens side er klar i spyttet om, at man er i gang med en forandring, så folk kan følge med og kender præmisserne og rammerne.

Til spørgsmålet om den øgede digitalisering har haft konsekvenser i forhold til forholdet til kunderne, såsom mindre kontakt, hvor man kigger kunden i øjnene, svarer Palle Bruun Rasmussen:

- Vi er stadig i øjenhøjde med kunderne, men om noget andet, da det andet bare kører af sig selv. Og så får vi data ind, som vi kan behandle hurtigere - det gør tingene nemmere. Så nej, vi har ikke mistet relationen, som mange ellers frygter. Det har været en naturlig udvikling og i kølvandet er der kommet så meget andet. Så der har kun været gevinster ved det, svarer Palle Bruun Rasmussen.

HVAD ER STRATEGIEN?

Har RVLT så fulgt en strategi for den digitale vækst?

- Den har vi lavet gennem forløbet her, men jeg er lidt i tvivl, om den nogensinde bliver færdig. Ikke at vi sjufter den, og den er helt sikkert god at have, men den ændrer sig hele tiden.

Ifølge Palle Bruun Rasmussen skal strategien ikke være for konkret og præcis, og man skal ikke lade den begrænse en. RVLT bruger den som en god rettesnor. Som en god del af fundamentet i en digitaliseringsproces.

- Den funderer sig i det mind-set vi skal have, og så ikke mere end det.

VI ER BLEVET NYSGERRIGE

Så strategien ligger måske nok i skuffen, men de tiltag, der bliver gjort i RVLT, er strategisk forankrede.

- Digitalisering kan både være på kort bane og på lang bane. Vi er blevet nysgerrige på det digitale gennem dette forløb – det har prikket til et mindset, som vi allerede havde, siger Palle Bruun Rasmussen.

RVLT'S BEDSTE RÅD I FORHOLD TIL DIGITALISERING

De bedste råd, Palle Bruun Rasmussen, kan give til virksomheder, der skal til at starte deres digitale rejse, er:

- Trin for trin – slå ikke et større brød op, end du kan gabe over, og lad være at tro, at du når det hele på en gang. Det gør man ikke.
- Sørg for at have dig selv med i processen – lad være bare at outsource og tro, at der kommer en færdig løsning eller facitliste. Du skal være nysgerrig i processen.
- Tilkøb viden og ydelser, men byg op indefra
- Se digitalisering som en hjælp og ikke en begrænsning – som en ny version af det, du allerede gør
- Se digitalisering som noget, der sikrer din fortsatte eksistens og berettigelse
- Vær ikke bange – vær ikke berøringsangst

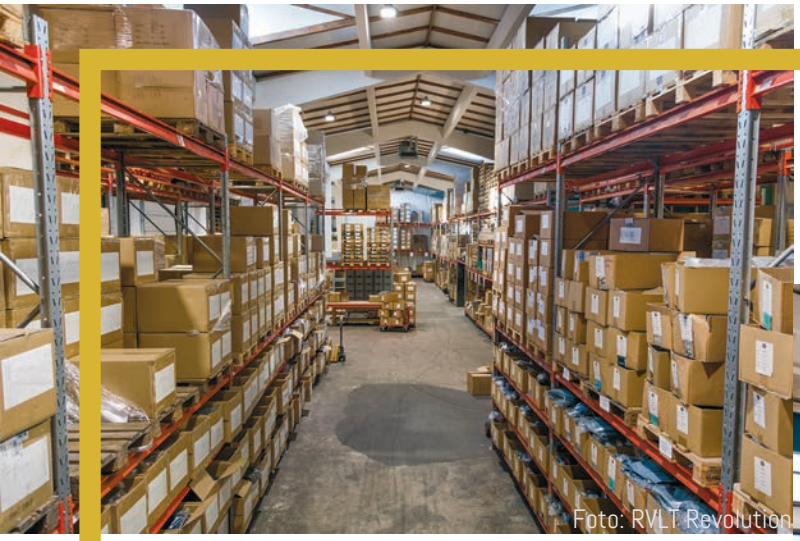


Foto: RVLT Revolution

Foto: RVLT Revolution

DR. ADAMS
VI ER KLAR PÅ KUNDEREJSEN – OG VI VIL GÅ SELV

Foto: Dr. Adams

De ujævne og brostensbelagte odenseanske gader leder mod Dr. Adams på Pogestræde. Modebutikken har de seneste 23 år serviceret især fynboer med modetøj.

23 år som én af den fynske hovedstads fremmeste modebutikker i fysisk format fornægter sig ikke. Butikken har godt styr på alt det fysiske – lokalerne, kunderne, varerne. Det er dog noget andet, når det kommer til det virtuelle uni-vers, hvor Dr. Adams stadig kan optimere på flere fronter, som medejeren af Dr. Adams Stine Larsen udtrykker det.

Hos Dr. Adams har de altid sat en ære i at kunne gøre tingene selv. Så med erkendelsen af at de digitale kompetencer ikke var store nok, satte de sig for at blive bedre. Det skulle bare være på en aktiv måde, der gav kompetencer, og ikke efterlod butikkens ejere eller personalet i tvivl om, hvordan de fremover skal drive virksomhedens digitale udvikling fremad.

Derfor signede de op til Digital Vækstkultur (DVK). Et projekt med formålet at kompetenceudvikle danske livsstilsvirksomheder i en digital retning.
- Den beslutning har vi aldrig fortrudt. Vi har opnået meget mere, end vi troede, vi kunne. Allerede nu ser vi, at trafikken til vores webshop er steget markant, siger Stine Larsen.

HUL PÅ BYLDEN, BLOD PÅ TANDEN

Hos Dr. Adams har de for alvor fået kickstartet arbejdet på den digitale front efter deltagelsen i Digital Vækstkultur.
- Vi har oplevet en stor forandring. Ingen af os er uddannet inden for it af nogen slags, så vi har haft enormt gavn af det. Vi har fået gode værktøjer, vi kan implementere, mens én-til-én-konsultationer med eksperter på forskellige emner har givet os en masse inspiration. For os

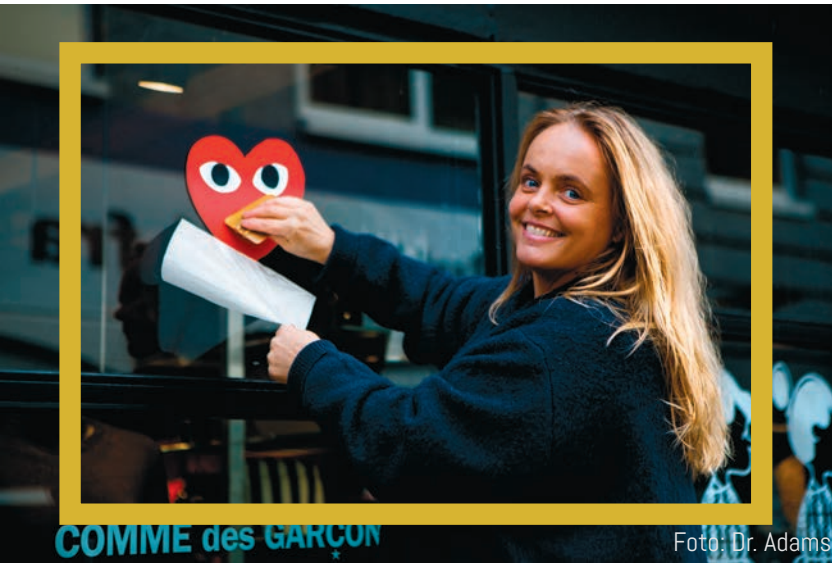


Foto: Dr. Adams

har det fungeret perfekt, at vi kunne vælge os ind på bestemte emner, som vi havde brug for inspiration og sparring på, siger Stine Larsen.

Julefred er der sjældent noget af i de fysiske butikker, og hos Dr. Adams er det både kunderne og digitaliseringen, der flokkes om medarbejderne i øjeblikket. Det er dog kun en positiv ting, fortæller Stine Larsen.
- Vi har fået sindssygt meget blod på tanden. Nu er vi i gang. Vi inddrager alt personalet i, hvad vi arbejder med, holder workshops og deler viden med hele personalestaben. Vi tror rigtig meget på at gøre hinanden bedre og inddrager alles erfaringer – både butikspersonalet, de dedikerede webmedarbejdere, indkøberne, alle sammen. På den måde bliver alle klogere, og alle byder ind med, hvad de har af ideer. Det er rigtig givende.

Især de sociale medier har været et fokuspunkt for Dr. Adams. Her kunne de med Stine Larsens egne ord "klart optimere". Så det har de gjort.

KUNDEREJSEN SOM METODE OG DNA SOM MOTIVATION

Dr. Adams har altså påbegyndt en rejse mod at blive en mere digital forretning. Det digitale aspekt må aldrig overtage tilstedeværelsen af den fysiske butik og de servicemindede ansatte i Odense-butikken, men de må gerne smelte sammen på den måde, at begge dele lærer af de bedste egenskaber fra hinanden, forklarer Stine Larsen.

En anden rejse, Dr. Adams har begivet sig ud på, er "kunderejsen". I korte træk drejer det sig om at komme tættere på (online)kunden, lære dem at kende, forstå deres behov og være i stand til at servicere dem, som de foretrækker det. Netop den rejse fylder meget for Dr. Adams i øjeblikket.
- Kunderejsen er virkelig i højsædet hos os i øjeblikket. Vi arbejder virkelig meget med de sociale medier, med kundebeskrivelser, segmenterer og målretter vores annoncer og arbejder med persona-typer, der alt sammen skal bringe os tættere på kunden. I øjeblikket er vores nyhedsbrev og webshop ikke segmenteret, men det er klart målet, at det hele skal tilpasses den enkelte

KUNDEREJSEN ER VIRKELIG I HØJSÆDET HOS OS I ØJEBLIKKET

bruger hvis muligt. Vi kender klart vores kunder bedre nu end tidligere, hvilket dataindsamling og sociale medier hjælper os med. Nu skal vi lige have styr på den nye persondatalov, så vi ikke gør noget forkert, men vi kommer helt sikkert til at samle mere data ind og dermed tilpasse os mere til vores kunder.

Et gennemgående argument for flere deltagere i DVK har været, at det kan være svært at få ens brand til at skinne igennem på sociale medier, da man ikke har samme muligheder, som man har i fx fysiske butikker.

MEN JEG VILLE ÆRLIG TALT HELLERE ÅBNE TRE FYSISKE BUTIKKER FREMFOR ÉN WEBSHOP, HVIS VI KIGGER PÅ ARBEJDSBYRDEN.

Det nikker de genkendende til hos Dr. Adams, hvorfor det også er netop dér, de, iblandt andre ting, har sat ind efter deltagelsen i DVK. Derfor har de intensiveret deres tilstedeværelse på sociale medier, mens to allerede ansatte medarbejdere har fået nye ansvarsområder i forhold til webshoppen.
- Det giver perfekt mening for os. Vi går hele tiden efter at involvere alt vores personale i så mange processer som muligt. På den måde kan vi bedre kommunikere vores brand og DNA ud via digitale kanaler. Det er også her, jeg er nødt til at sige, at digitalisering er hårdt, svært og krævende. Det kræver ofre, hvis man vil gøre det ordentligt, og det vil vi. Men jeg ville ærlig talt hellere åbne tre fysiske butikker fremfor én webshop, hvis vi kigger på arbejdsbyrden, siger Stine Larsen med et smil.

IMPLEMENTERER DIGITAL UDVIKLINGS-STRATEGI FOR HELE VIRKSOMHEDEN

Det er ikke kun de eksternt orienterede elementer som webshop og sociale medier, der får en overhaling den kommende tid. Dr. Adams har nemlig taget skridtet fuldt ud og lagt en digital udviklingsstrategi for hele virksomheden, der skal implementeres. Rom blev som bekendt ikke bygget på én dag, og det samme gør den mere digitale udgave af Dr. Adams heller ikke. Men det går klart den rigtige vej, forklarer Stine Larsen.
- Vores ambitioner efter DVK er vokset markant. Alle kan levere god service, men vi vil meget mere end det. Lysten til at arbejde med digitaliseringen, eksperimentere, ligger i vores DNA. Det kan vi jo høre, når vi er til forskellige arrangementer, hvor der bliver talt om banebrydende teknologiske tiltag. Så kan vi kigge på hinanden og sige "Gud, det har vi jo allerede i butikken", siger hun.

En afgørende faktor for den digitale lyst skal findes hos ledelsen i Dr. Adams. Den odenseanske modebutik har formået at skabe en kultur, der understøtter den digitale udvikling til fulde.
- Fra ledelsens side gør vi rigtig meget for, at vores medarbejdere er nysgerrige på den udvikling, vi arbejder med rent digitalt. Jacob, vores anden leder, er netop gået med i et andet projekt om digitalisering, da han synes, det er vildt spændende. Vi driver udviklingen fremad i samråd med kollegerne, som i deres medarbejdersamtaler alle har indikeret, at de synes, det

er fedt at arbejde med digitaliseringen. Deres input er værdifulde, for det er dem, der har den daglige kontakt med kunderne og deres ønsker, siger Stine Larsen.

Med en glubsk appetit på digitaliseringen har Dr. Adams derfor også taget springet og lagt en decideret strategi for digital udvikling i virksomheden.
- Vi er delvist færdige med en konkret digital udviklingsstrategi. Den involverer både salg, marketing, personaleudvikling og meget mere. Alle skal inddrages i det, så det bliver blandt andet også vigtigt for os, at butikspersonalet får lov at styre de sociale medier, så de kan se, at det ikke "bare er noget, man gør", mens pakkerne også skal vide, hvordan vores webshop hænger sammen og så videre. Det fungerer perfekt for os, at vi kan bruge medarbejdernes optjente kompetencer og erfaringer i andre roller. Målet er, at alle kan fylde ind for alle, så vi har en mere fleksibel butik både on- og offline, siger Stine Larsen.

DET ER VÆSENTLIGT MERE GIVENDE FOR OS, AT VI I FREMTIDEN SELV KAN ARBEJDE VIDERE PÅ DET FUNDAMENT, DER ER SKABT.

"OM ET ÅR ER VI GODT GÅENDE PÅ EGEN HÅND"

At Dr. Adams vil gøre tingene selv er utvivlsomt.
Virksomheden har sådan set hyret et firma, der er specialiseret i SEO-optimering, så virksomheden bliver mere eksponeret via søgemaskiner som fx Google. De har imidlertid ingen interesse i, at firmaet "bare" SEO-optimerer dem.
- Ofte gør vi det, at vi får undervisning af deres medarbejdere i, hvordan vi selv kan SEO-optimere i fremtiden. Det er væsentligt mere givende for os, at vi i fremtiden selv kan arbejde videre på det fundament, der er skabt, siger Stine Larsen.

SEO-optimeringen skal blandt andet hjælpe Dr. Adams på vej mod en større tilstedeværelse online. Om et år regner de med, at det digitale fylder meget mere i deres hverdag, end det har gjort hidtil.
- Webshoppen er i langt højere grad målrettet de rigtige kunder. Vi køber bedre ind, når vi er på modemesser rundt omkring i verden, fordi vi kender vores kunder bedre qua den data, vi indsamler. Det betyder færre indkøb, vi har svært ved at sælge – og det betyder, at vi skal skelne mellem, hvilke varer der sælger on- og offline. Vi vil rigtig gerne bevæge os fremad, men vi skal selv kunne følge med i udviklingen. Det er nok vores vigtigste lærdom fra DVK.

- Det hjælper ikke at få nogen til at gå for dig. Men du kan få hjælp til det, og det virker, slutter Stine Larsen.

SKAGERAK
BRUGER DIGITAL VÆKSTKULTUR SOM SPRINGBRÆT TIL NYT INNOVATIVT WEBSITE

Foto: Skagerak

Skagerak er en dansk designvirksomhed med base i Nordjylland. Virksomheden har et bredt udvalg af designmøbler og accessories, som eksporteres til mere end 40 lande.

Skagerak kom med i Digital Vækstkultur (DVK) på et tidspunkt, hvor de var midt i en stor, digital ændring med at få strømlinet alle data i arbejdet hen mod en stor webshop. Så indsatsen er centreret omkring det store arbejde, der ligger i at få strømlinet alle stamdata og få dem til at spille sammen. Her har Skagerak brugt de forskellige workshops på DVK til bl.a. at strukturere arbejdet med disse data samt de interne omstruktureringer i forbindelse med denne indsats, så man sikrer, at alle er med, både processer og mennesker.

DIGITALISERING SKAL SKE I TEAMS, IKKE SILOER – OG LEDELSEN SKAL BAKKE OP

Skageraks deltagere i DVK er fra både salg og marketing, og det at være et team og flere på tværs af indsatsen betyder ifølge Maj Thierry Krabbe, Skageraks Project Manager på marketing, meget, da digitalisering netop krydser på tværs i hele virksomheden. Især når der skal strømlines store mængder data og sørges for, at det kan bruges optimalt. Ikke kun af marketing, men også i salg og andre afdelinger.

Udover at man i virksomheden har ville investere i digitalisering, oplever Maj Thierry Krabbe og hendes team en klar opbakning fra ledelsen og en kultur for at vækste digitalt. Og dette spiller ifølge Maj Thierry Krabbe en stor rolle, når man satser digitalt. I Skagerak er der en ledelse, der godt kan se, at det er den rigtige vej frem at investere digitalt, og at det betaler sig at komme endnu flere kræfter og ressourcer i det i forhold til det udbytte, der venter i den anden ende.

VI HAR KIGGET PÅ, HVORDAN VI BRUGTE VORES STAMDATA INDEN FORLØBET OG FÅET STRØMLINET OG SKABT AUTOMATISKE TRÆKNINGER AF DATA. SÅ VI BRUGER OG ORGANISERER VORES DATA BEDRE NU.

Maj Thierry Krabbe understreger også, at digitalisering er en længere proces, og det er nødvendigt at være tålmodig. Det tager tid, men på den anden side bliver det godt, det er hun ikke i tvivl om.

Næste år går Skagerak i luften med deres webshop, og derfor har de især kunne bruge DVK's workshops til meget.
- Vi har kigget på, hvordan vi brugte vores stamdata inden forløbet og fået strømlinet og skabt automatiske trækninger af data. Så vi bruger og organiserer vores data bedre nu, siger Maj Thierry Krabbe.

Ifølge hende er dette et langt, sejt træk og en masse hårdt fodarbejde.
- Men det bliver helt klart det værd, at vi får godt og grundigt styr på data og dataflows, og at de interne systemer er på plads, til når webshoppen skal launches, forklarer hun.

Et andet konkret eksempel på at DVK har været givtigt for Skagerak har været at arbejde med servicedesign og kunderejsen gennem spillet Add Value. Dette brugte Skagerak konkret til at få viden og få set tingene på en ny måde i forhold til deres webshop-tiltag. Konkret tænkes der meget over at lede kunden ud i butikkerne og sikre, at der er fokus på, at både forhandlere og kunder kan tilgå det, de har brug for.

SOCIALE MEDIER HANDLER OGSÅ OM DATA

Et andet område hvor Skagerak også har øget sin digitale indsats er på de sociale medier.
- Vi er under forløbet blevet endnu mere bevidste om, at vi kan bruge vores sociale medie-data meget bedre, ligesom vi også har øget vores fokus på, hvordan vi kommunikerer til vores kunder, siger Maj Thierry Krabbe og fortsætter:

Foto: Skagerak

- Vi vidste det også før, men vi har fået skærpet vores opmærksomhed om det. Vi skal gerne vise, hvordan vi har flyttet os som brand, og det kræver også nogle nye ressourcer til den sociale mediedel.

SÅ ER OPMÆRKSOMHEDEN BLEVET SKÆRPET I FORHOLD TIL EN INTERNATIONAL STRATEGI

HVAD ER STRATEGIEN?

Hvad angår strategien, så er opmærksomheden blevet skærpet i forhold til en international strategi, hvor retningen holdes. På nuværende tidspunkt arbejdes der på overordnet niveau, mens sælgerne på længere sigt skal inddrages, så de kan oplyse forhandlerne om de mange fordele ved det nye website og webshop.

HVAD ER DE GODE RÅD TIL VIRKSOMHEDER, DER STÅR OVER FOR AT SKULLE DIGITALISERE?

Foto: Skagerak

For at komme godt i gang handler det ifølge Maj Thierry Krabbe om at få kortlagt, hvad det er, man gerne vil forbedre – hvad gør vi i dag, og hvad kan vi optimere og hvad skal være anderledes næste gang? Hun råder til, at man dykker ned i, hvad man har behov for. Man skal være åben, arbejde med det som et team, hvor man snakker sammen og inddrager nøglepersoner, så der ikke sker en isoleret indsats i enkelte afdelinger.

Et andet godt råd fra Maj Thierry Krabbe er at få kigget på teknikken bag. At den er brugervenlig og ikke for tung og svær at holde i gang, så medarbejderne selv kan redigerer og tilrette og ikke altid skal anvende en ekstern. Jo nemmere teknikken er at styre, jo flere kræfter kan virksomheden bruge på at optimere den.

MOS MOSH
DIGITALISERING BETYDER IKKE, AT MAN SKAL HAVE EN WEBSHOP

Foto: Mos Mosh

Modebrandet Mos Mosh deltog i Digital Vækstkultur (DVK) for at blive skarpere på digitalisering. De manglede, som flere andre deltagere, indspark til, hvordan de kunne blive skarpere på at prioritere deres tid og ressourcer.

For det Kolding-baserede firma var det afgørende at få taget hul på kunderejsen, komme tættere på kunden, kende dem - men digitalt. Mos Mosh sælger ikke til slutforbrugeren online, hvorfor de kender deres fysiske kunder rigtig godt. Det næste skridt ind i den digitale verden var derfor at lære kunderne at kende rent digitalt.

- Vi er født meget fysisk som virksomhed. Det, at gå i krig med digitalisering, er en lang proces. Vi har de seneste år oplevet en enorm vækst i virksomheden, så det har været svært at finde tiden til at gå i gang med den digitale udvikling. Vi sælger ikke direkte til slutforbrugeren via en webshop, så vi har ikke lagt vores fokus på at komme tættere på dem. Det gør vi i stigende grad nu, siger PR- & Marketingkoordinator Stine Ekkenberg Østerby fra Mos Mosh.

Hun og resten af organisationen havde brug for sparring og et netværk på den digitale side af forretningen. For det fysiske fungerer allerede godt.

HUN OG RESTEN AF ORGANISATIONEN HAVDE BRUG FOR SPARRING OG ET NETVÆRK PÅ DEN DIGITALE SIDE AF FORRETNINGEN.

- Vi sælger rigtig fint i de fysiske butikker, som altid har været vores hovedfokus. Det skal det blive ved med at være, men det at have fokus på det fysiske udelukker ikke nødvendigvis det digitale. Det er ikke sikkert, en webshop er løsningen på at blive mere digitale for os. I øjeblikket arbejder vi rigtig meget med de sociale medier, og måske skal vi have en webshop. Måske skal vi have en hjemmeside, der fungerer som en slags digitalt

FOR OS ER DET VIGTIGT, AT VI IKKE MISTER RELATIONEN TIL DE FYSISKE KUNDER. NÅR DET SÅ ER SAGT, SÅ TAGER VI NETOP ARBEJDSHANDSKERNE PÅ RENT DIGITALISERINGSMÆSSIGT FOR AT KOMME TÆTTERE PÅ VORES KUNDER – BÅDE DE FYSISKE OG DEM ONLINE.

showroom. Vi har ikke lagt os fast endnu, men for os er det også vigtigere at kunne træffe den rette beslutning om, hvordan vi gør, end blot at gøre det, siger Stine Ekkenberg Østerby.

CONVENIENCE (OG DATA) IS KING

Så hvis det ikke er salget, Mos Mosh er ude efter med deres digitaliseringsfokus, hvad er det så?

Foto: Mos Mosh

- For os er det vigtigt, at vi ikke mister relationen til de fysiske kunder. Når det så er sagt, så tager vi netop arbejdshandskerne på rent digitaliseringsmæssigt for at komme tættere på vores kunder – både de fysiske og dem online. Vi har intensiveret på sociale medier, hvor vi har deltidsansat en rigtig skarp medarbejder, der både blogger og YouTuber meget. Før var det mig, der lige skulle huske at poste noget, og det blev ofte først, når jeg var gået hjem. Vi afsætter klart ressourcer til digitaliseringen, efter vi har deltaget i DVK. Det giver os indsigt i kundernes behov og ønsker, og det er den rejse, tættere på kunderne, der er vigtig for os med digitaliseringen, siger Stine Ekkenberg Østerby.

Endnu mangler Mos Mosh stadig den store gevinst, som de kan se i horisonten. Vejen derhen er dog klar.

- Vi skal selvfølgelig have en masse data trukket ud af vores sociale medier. Sådan bliver vi jo vedkommende for kunderne. De kan ikke handle online hos os, men kan vi være så gode rent digitalt, at vi flytter forbrugerne væk fra skærmen og ind i en butik efter en Mos Mosh-vare, så har vi gang i det rigtige. Jo mere data, vi kan trække ud, jo skarpere bliver vi på vores markedsføring rent digitalt.

GANG I TANKERNE OG FORPLIGTELSER

Foto: Mos Mosh

Branding og service overfor kunderne er det, der driver Mos Mosh i øjeblikket. Som ikke e-handelsdrivende virksomhed kunne firmaet derfor nemt negligere de digitale vækstmuligheder. DVK har for Mos Mosh af selvsamme årsag været ideel, fordi de hele tiden har været nødt til at prioritere projektet og den digitale udvikling, fordi de med jævne mellemrum skulle "stå skoleret" over for projektets eksperter.

- Det har været sundt for os, at vi ikke bare har kunne lægge det på hylden og fokusere på andre ting. Hele ideen med deltagelsen i DVK har netop været, at vi skulle finde ressourcerne og tiden til at fokusere på digitaliseringen. Det har vi gjort, men det er klart, at digitalisering tager tid, og vi løber i forvejen stærkt. Derfor var det godt for os, at der var folk, der regnede med, at vi havde gjort vores hjemmearbejde og prioriteret DVK og dermed vores egne ønsker, siger Stine Ekkenberg Østerby.

Det har blandt andet betydet, at der er blevet ændret på flere ting i organisationen.

- Mine ansvarsområder har fx ændret sig en smule fra tidligere. Nu er det blandt andet mit ansvar, at vi ikke bare får trukket data, men også får analyseret på det, så vi kan omsætte det til indsigter til vores marketingsindsats. De profiler, vi ansætter, er mere digitale end tidligere, hvilket er et ønske fra ledelsen. Det er fedt, at de er så meget med på at drive processen fremad, for uden deres opbakning kommer man ingen steder.

VI VIL MEGET HELLERE HAVE INTERAKTIONEN MED KUNDERNE, END VI VIL HAVE MANGE FØLGERE

KVALITET FREMFOR KVANTITET

Mos Mosh fandt digitalisering en smule uoverskueligt til at starte med. "Hvor skal vi starte" var grundstenen, der for dem manglede. Den fandt de, da de begyndte at kigge mere intensivt på kunderejsen.

- Det kan være svært at se, hvor man skal begynde. Vi valgte derfor at fokusere på kunderejsen, en tættere relation til de digitale kunder. Vi kan have nok så mange ideer om, hvad vi godt kunne tænke os, men hvis det ikke passer med, hvad kunden

Foto: Mos Mosh

vil have, så virker det ikke. Løsningen for os har klart været at være meget bruger-orienterede og lytte meget til kunderne. Der har sociale medier hjulpet os. Vores interaktion med følgerne er steget betragteligt, og det giver os input til, hvordan vi fremover skal producere indhold til dem. Vi vil meget hellere have interaktionen med kunderne, end vi vil have mange følgere, siger Stine Ekkenberg Østerby.

Det næste skridt for virksomheden er, at de månedligt skal trække tal ud på alt, der har med branding og marketing at gøre. Det er et led i planen om at give kunder det, de vil have. Det er dog vigtigt for Mos Mosh, at den digitale indsats ikke fjerne fokus fra det, der stadig er virksomhedens kernekompetence.
- Vi ved, det fysiske nærvær og den fysiske branding er vigtig for vores kunder. Vi skal stadig levere lækre, trykte kataloger, lookbooks og producere flotte installationer til modemesser og lignende. Det betyder bare ikke, at vi ikke kan rykke os digitalt. Vi vil også være "top of mind" dér, så de gode kunder kommer tilbage. For os kræver det, at vi prioriterer tiden, har ressourcerne og at få de rigtige mennesker ombord. Så skal det nok lykkes.

ØKONOMISK VÆKST KAN HÆMME DEN DIGITALE DITTO

De seneste år har været voldsomme vækstmæssigt for Mos Mosh. Det er naturligvis positivt, men det betyder også, at andre udviklingsprojekter ofte må vige pladsen. Virksomhedens kultur er vigtig at få med, også på den digitale front.
- Vi kan sagtens ansætte ti mand og frigøre tid og ressourcer, men hvad hjælper det, hvis de ikke forstår kulturen? For os bliver det formentligt digitalt, vi prioriterer kræfterne, hvis vi bliver ved med at vokse. Vi har haft godt gang i forretningen, hvor vi oplever økonomisk vækst. Derfor er det også vigtigt, at vi prioriterer digitaliseringen nu. Både for at fastholde væksten, men også for at den økonomiske vækst ikke tager så mange ressourcer, at vi ingen har at bruge på den digitale front, siger Stine Ekkenberg Østerby.
Primus motor bag den digitale udvikling er heldigvis kommet fra ledelsen, som har været helt med på, at virksomheden også skulle flytte sig digitalt uden at miste de fysiske kunder af syne.

VI, OG JEG, SKAL HAVE DE ANALYTISKE BRILLER PÅ I FREMTIDEN, SÅ VI KAN BRUGE DATA TIL AT HOLDE OS I SPORET

- Det gør vi så ved at tænke i meget visuelle baner. Vi arbejder meget med at få hele vores værdisæt puttet ind i det materiale, vi bruger online på især sociale medier, så det er tydeligt, at det kommer fra Mos Mosh.

ASFALTERER MENS VI KØRER

Kulturen er på plads. Der sker ting digitalt i Kolding.

Hvordan ser det ud med fremtidens planer?
- Vi planlægger meget løbende pt. Strategi er rigtig fint, men alting ændrer sig så hurtigt i øjeblikket, at vi kan have lagt en stor, forkromet strategi, som så er ubrugelig næste dag, fordi alt online rykker så hurtigt. Derfor arbejder vi mere på månedsbasis, hvor vi kigger på tallene, analyserer og planlægger derefter. Den model giver mening for os. Fx troede vi til at starte med, at vi skulle gøre en masse ved Facebook, men der sker ikke så meget i øjeblikket i Danmark. Til gengæld rykker det på Facebook i Tyskland, hvor vores potentielle kunder stadig er mere på Facebook, end de er herhjemme.

Fremtidsplanerne kan derfor også ændres hurtigt, men Mos Mosh er sikre på, at virksomheden har taget store digitale skridt om bare ét år.
- Vi har helt sikkert truffet et gennemresearchet og nuanceret valg i forhold til, om vi skal have en webshop eller et website, der mere er et udstillingsvindue, når der er gået et år. Vi, og jeg, skal have de analytiske briller på i fremtiden, så vi kan bruge data til at holde os i sporet, som vi i øjeblikket kan se er det rigtige. Om et år har vi godt styr på kunderejsen og på, hvordan data gør os skarpe.

NORDISK COMPANY
VIL SKABE EN B2C-PLATFORM MED DVKS HJÆLP

Foto: Nordisk Company

Nordisk Company laver produkter til de outdoor-entusiaster, der opholder sig i det vilde terræn.
Derfor kan man også sige, at det er passende, at firmaet med deltagelsen i Digital Vækstkultur har taget vandrestøvlerne på og begivet sig ud på en digital rejse i et terræn, der endnu er relativt ukendt for firmaet med base i Silkeborg.

Firmaet var dog fra starten meget bevidste om, hvad de vil opnå med deltagelsen.
- For os har den helt store motivationsfaktor været at få noget sparring og hjælp til, hvordan vi bygger vores virksomhed op til også at være B2C-henvendt. Vi skal med DVK tættere på vores slutforbrugere, som vi gerne vil sælge direkte til. Vi er oprindeligt meget B2B-orienteret, hvilket vi skal fortsætte med, men vi skal også kunne gå den mere direkte vej til kunderne. Det er her, DVK for os har været virkelig givende, siger Michael Møller, CFO hos Nordisk Company.

B2C-PLATFORM SOM MOTIVATIONSFAKTOR

Nordisk Company har nu påbegyndt den digitale rejse, hvor en ny platform er den store gevinst, man sigter efter at ramme på et tidspunkt.
- Det er vigtigt for os, at vi ikke går på kompromis med vores B2B-del. Vi skal ikke ud og konkurrere med de butikker, der fører vores varer, på pris. Vores kommende webshop skal i højere grad afspejle vores DNA og brand. Det er ikke udelukkende en salgskanal mere, vi går efter, men det er selvfølgelig ambitionen, at vi kan øge et salg via en webshop på den lange bane, siger Michael Møller.

En anden faktor i bestræbelserne på at nå målet bliver for Nordisk Company data.
- Vi skal nu til at skabe trafik og ikke mindst måle på den. Vi skal finde ud af, hvordan vi kom-

DET ER VIGTIGT FOR OS, AT VI IKKE GÅR PÅ KOMPROMIS MED VORES B2B-DEL. VI SKAL IKKE UD OG KONKURRERE MED DE BUTIKKER, DER FØRER VORES VARER, PÅ PRIS.

mer tættere på kunden rent digitalt. Det gode ved sådan et projekt her er også, at vi kommer tættere på kunden, men at det faktisk ikke kun er digitalt. Vi er ret sikre på, at data også kan benyttes på andre måder en blot digitalt, siger Michael Møller og fortsætter:

- For os har det også været afgørende, at vi her har med et projekt at gøre, der er meget jordnært. Vi gik med i DVK, fordi vi kunne få nogle værktøjer og noget sparring at arbejde med, der er værdifuldt. Det får vi. Projektet er meget lidt højtravende, hvilket er godt for en virksomhed som vores.

PRIORITERINGER OVER FINANSIELLE INVESTERINGER

Fælles for stort set alle deltagende virksomheder i DVK er, at de hurtigt kan se, at digitalisering kræver en masse.

Det vidste Nordisk Company sådan set godt, forklarer Michael Møller, men det er stadig en balancegang at finde de påkrævede ressourcer og ikke mindst tiden. For Nordisk Company har det været vigtigt ikke at slå større brød op, end de kan bage, hvorfor de også har gjort sig en masse overvejelser om digitaliserings-indsatsen.

- Vi kommer ikke til at afsætte flere penge til digitaliseringen, men vi kommer til at prioritere vores tid og ressourcer. Vi finder tre til fem punkter, vi vil prioritere, og så er det der, vi lægger vores indsats. Det bliver også spændende at se, hvor tingene virker, og så kan vi bedre udvikle os derfra, forklarer CFO'en.

Heldigvis er der masser af blod på tanden at spore hos virksomhedens medarbejdere, der alle gerne vil deltage i den proces, Nordisk Company i øjeblikket gennemgår. Også hvis det indebærer, at medarbejderne skal tilegne sig nogle kompetencer, de ikke umiddelbart har.

Foto: Nordisk Company

Foto: Nordisk Company

- Folk synes, det er rigtig spændende med de nye tiltag. Nogle ting kan vi allerede finde ud af, mens vi så tillærer os andre ting hen ad vejen. Vi kan jo ikke bare gå ud og ansætte en helt ny organisation. Nu kan vi heldigvis klart og tydeligt se, hvor vi skal hen, vi kan nyde de små succeshistorier og bruge dem til at lære af og rette til. Optimere på rejsen. Vi har skabt basen for at blive bedre, og i forhold til et øget fokus på digitalisering, så bliver det nok også nogle andre parametre, vi kigger på, når vi fremover ansætter folk, siger Michael Møller.

KUNDEREJSEN OG ET SKARPERE SIGTEKORN

I dag taler mange virksomheder om, at man skal kende sine kunder virkelig godt for at kunne give dem dét, de vil have. Også hos Nordisk Company er den mentalitet trukket helt frem.
- Vi har helt klart øje på kunderne nu på en anden måde, end vi tidligere har haft. Vi skubber til os selv for at huske dem. Får dem i fokus. Det ligger meget, meget højt på agendaen nu. Vi glæder os rigtig meget til at begynde at trække data på kunderne, så vi ikke bare tror, vi ved, hvad de vil have – men i stedet faktisk ved det. Mere fakta, knapt så meget tro. Det tror vi på er vejen frem, siger Michael Møller.

Af samme årsag er det også vigtigt for Nordisk Company, at de bliver bedre til at prioritere deres tid og dermed indsatser.
- Vi er helt klar over, at ting tager tid, og vi bliver selvfølgelig ikke totalt digitale hen over natten. Nu har vi fat, har valgt et par fokusområder ud og går benhårdt efter at blive gode på de områder. Det er dræbende for motivationen, hvis man kaster sig over for meget.

FOR MIG AT SE HAR VI FÅET ÅBNET FOR POSEN MED HORISONTUDVIDELSE. DER ER MANGE FACETTER, OG VI SKAL IKKE NØDVENDIGVIS HAVE GANG I ALLE SAMMEN.

OPBAKNING FRA LEDELSEN OG EN DIGITAL STRATEGI FOR FREMTIDEN

Hos Nordisk Company vil de klart blive ved at arbejde med digitaliseringen af virksomheden, men de er samtidig meget bevidste om, at tingene ændrer sig hurtigt på den front, så intet er endnu "mejslet i sten".
- Der er ting, vi ved, vi skal have ændret og optimeret på. Vi ved endnu ikke helt, hvor vores næste digitale skridt går hen, men vi ved, de skal tages, og det er vi klar til at gøre, siger Michael Møller.

VI KAN UDVIKLE OS MERE SIKKERT MED DATA, DA DET GIVER OS BASIS FOR ET GODT BESLUTNINGSGRUNDLAG.

For ham og resten af Nordisk Company har DVK været en øjenåbner og motivationsfaktor, som firmaet nu glæder sig til at videreføre.
- For mig at se har vi fået åbnet for posen med horisontudvidelse. Der er mange facetter, og vi skal ikke nødvendigvis have gang i alle sammen. Vi undgår at blive navlebeskuende med dette projekt, og vi får en praktisk indgangsvinkel. Det er sundt for os at skulle stå skoleret for tingene. Digitalisering kan hurtigt blive en ting, man kan lægge fra sig, men det skal man lade være med. Derfor har det også været godt for os, at vi er blevet holdt op på vores fremskridt af DVKs tilknyttede vejledere. Nu er vi hoppet ud i det, og kan vi så få snebolden til at rulle, så er det rigtig fedt.

Michael Møller er derfor også sikker på, at Nordisk Company om et års tid er en stærkere virksomhed end i dag.
- Om et år forstår vi at bruge digitaliseringen. Vi er bedre til at forstå og anvende data, bruge data til vores fordel, bruge mulighederne for i sidste ende at udvikle vores forretning og stå stærkere. Jo mere vi kan udvikle os, jo bedre er det. Vi kan udvikle os mere sikkert med data, da det giver os basis for et godt beslutningsgrundlag. Selvfølgelig vil der være fejl, men det giver os en sikrere udstikning af retningen for Nordisk Company. Nu har vi vores B2C-webshop oppe at køre for brandet YETI i Danmark, hvorfor det også er her, vi begynder at teste vores forskellige tiltag og lære af disse, slutter Michael Møller.

SIRUP
DIGITAL VÆKSTKULTUR HAR VÆRET EN LØFTESTANG OG INSPIRATION FOR OS

Foto: Sirup

Sirup er en modetøjsbutik, der sælger en lang række kendte mærker til kvinder samt lidt interiør. Sirup er starter som en webshop med har over tid måtte åbne butik lidt uden for Aalborg for at imødekomme kundernes behov.

- Det har været rigtig godt for os at få nogle nye vinkler på, hvordan vi kan tænke kreativitet og innovation ind i Sirup. Fx fik vi rigtig meget ud af det til Business Model Canvas. Sådan en rusker til, at vi ikke kun skal huske os selv, men også alle vores leverandører og partnere. Og så den her sparring én til én. Vi har fået helt konkret viden, der har været med til at skabe nogle forandringer for Sirup i de tiltag. De flere øjne på udfordringerne har givet et løft og noget inspiration. Det har givet os meget, siger Lene Duve, der er grafiker og marketingassistent hos modebutikken Sirup, en af deltagerne i Digital Vækstkultur.

Af konkrete eksempler på tiltag, Sirup har gennemført, siden de startede i Digital Vækstkultur, er fx en digital Flip Book, som er et eksempel på online Cross-channel i praksis.

- Motivationen for at være med er at få nogle ind over, der giver de teoretiske vinkler ind. Statistikker, undersøgelser og viden har vi taget til os og sat gang i vores udvikling i virksomheden, siger Lene Duve.

Adspurgt om der er tilført ressourcer i Sirup på baggrund af DVK-indsatsen, svarer Lene Duve, at udover online Flipover magasinet er der taget initiativ til workshops internt i virksomheden, hvor den viden, som deltagerne har fået gennem DVK, kan gives videre i virksomheden og forankres og omsættes i virksomheden. SEO er også noget af det, der er blevet skubbet gang

SIFØLGE LENE DUVE ER HENDES LEDER HENRIETTES MIND-SET OG OPBAKNING TIL DE DIGITALE INDSATSER HELT AFGØRENDE FOR, AT SIRUP FÅR SÅ MEGET UD AF PROJEKTFORLØBET OG FÅR SUCCES MED DIGITALISERING.

i på baggrund af DVK. På sigt ser Sirup også gode muligheder for at få praktikanter ind, noget Digital Vækstkultur også kan bidrage til at formidle og matche virksomheden op med.
Ifølge Lene Duve er hendes leder Henriettes mind-set og opbakning til de digitale indsatser helt afgørende for, at Sirup får så mest ud af projektforløbet og får succes med digitalisering.

- Hvis vi efter et møde med DVK kommer til hende med ideerne, også det der går udover, hvad vi har planlagt og derfor kræver flere ressourcer, så er hun med på det. Vi kunne ikke gøre det uden den opbakning, understreger Lene Duve.

- Det er meget vigtigt, at ledelsen er indforstået med, at der skal bruges nogle ressourcer – ikke kun at de sætter tid af til deltagelse, men også at tiden hjemme i virksomheden bliver afsat, så der kan udvikles og arbejdes videre med de mange ideer, understreger Lene Duve.
Hvad får man så for den tid? Hvordan forklarer man over for sin leder og virksomheden, at tid er nødvendig?
Her mener Lene, at netop det at være med i Digital Vækstkultur sparer virksomheden for tid.
- Man springer nogle led over ved at få viden og sparring tidligt i den digitale proces og dermed få det i gang rigtigt, i stedet for at skyde tid og ressourcer efter noget, man nemt kan bruge spildte ressourcer på og dermed ende med at bruge for meget tid og kræfter på.

- Så tiden, vi bruger i DVK, er helt klart tjent hjem igen, siger Lene Duve og fortsætter:

- Ligesom det at have en handleplan og få nogle rettesnore at navigere efter har været givtigt for Sirup, hvor der er travlt, og tingene går stærkt. Så er det rart at have sat sig nogle planer og mål.

Så den interne opbakning er på plads

Foto: Sirup

Foto: Sirup

– men hvad med kunderne?

- Dem kan vi også mærke det på. De små tiltag med at give kunderne en god oplevelse, startede for lang tid siden med bolsjer og små, håndskrevne beskeder ved levering af pakker. Efter DVK har vi fået inspiration til nye tiltag til at forbedre kundeoplevelsen, f.eks. små julegaver, som vi sender med i hele december - alt er blevet taget positivt imod af vores kunder, fortæller Lene Duve.

- Vores leverandører har også taget positivt imod det. Det eneste sted Sirup har mødt udfordringer, har været i forhold til det systemmæssige, altså hvad der kan lade sig gøre at udvikle. Her er anbefalingen fra Sirup: som butiksdrivende og it-udvikler taler man forskellige sprog. Find derfor et fælles sprog til at omsætte ideer til handling - også rent teknisk.

HVOR SKAL MAN STARTE OG DE GODE RÅD?

Skal Lene Duve give nogle gode råd til de virksomheder, der står overfor den digitale rejse, så er det at samle sine spørgsmål, hoppe på forløbet og få hjælp og sparring til dem.

- Man behøver ikke være afklaret inden med, hvad ens udfordringer er, for det får man jo også hjælp til i forløbet. Hvis man er usikker, skal man hoppe på og få hjælp til en strategi og en plan.

Ifølge Lene Duve er det en helt oplagt mulighed for at få mange forskellige ressourcer inden for forskellige felter samlet, som man kan plukke fra.

- Jeg kan ikke komme i tanke om et bedre sted, hvor så mange kompetencer er samlet. Det er nærmest sådan et iværksætter-forløb, man bliver koblet på, siger Lene Duve.

- Så hop på og tag fat i nogle, der ved noget, slutter Lene Duve.

MAN SPRINGER NOGLE LED OVER VED AT FÅ VIDEN OG SPARRING TIDLIGT I DEN DIGITALE PROCES OG DERMED FÅ DET I GANG RIGTIGT

HVOR PEGER DEN DIGITALE PIL HEN NU?

Vi har nu fået taget den indledende digitale temperatur på 98 danske virksomheder i det første forløb af Digital Vækstkultur.
Temperaturmåling viser, at der stadig er masser af uforløst potentiale hos danske virksomheder, der har viljen til at give digitaliseringen et los bagi, hanke op i sig selv og komme videre med projekter, der måske ved egen hjælp kan virke uoverskuelige eller komplicerede.

Af samme årsag ville det næsten være dumt at trække stikket på projektet nu, hvorfor Digital Vækstkultur også fortsætter den digitale dannelsesrejse med forløb i både 2018 og 2019. Alle brancher er velkomne, lige meget om du arbejder med SEO-optimering eller sojabønner. Alle virksomheder kan have brug for en digital voksenven, der tager dig i hånden og viser dig din fremtid og dennes udfordringer.

Så få kollegerne, måske chefen, med og tag fat på jeres virksomheds digitale udfordringer med et team af seriøse kompetencer, der ved, hvad de gør, siger og ikke mindst motiverer til.

Vores erfaring med det første forløb taler sit tydelige sprog: skab digital kultur, ikke digital strategi. Al kultur starter hos ledelsen, så få dem ombord, skab en arbejdsgruppe, få kunden i centrum af jeres produkt eller ydelse og tag ejerskab over processen. Bring din virksomhed (længere) ind i den digitale tidsalder, og gør det hellere i dag end i morgen.

Vi udvikler deltagernes kompetencer, men heldigvis er vi heller ikke immune for ny viden. Derfor udvikler og fintuner vi naturligvis også forløbet Digital Vækstkultur løbende, hvorfor det næste kuld virksomheder bliver optimeret yderligere.

Vores sigte bliver at levere ideer til et langsigtet eksistensgrundlag for virksomheden, udarbejder en digital kultur og tilhørende strategi, bruge digitaliseringen som en katalysator og løftestang til virksomhederne og ikke mindst at have kunden i centrum af al forretningsudvikling og på den måde ruste virksomhederne mod udefrakommende disruption.

Digitalisering er afgørende for fremtidens livsstilsbranche. Hos Lifestyle & Design Cluster stræber vi konstant efter at vise virksomheder dette.

Vi glæder os til at se dig på et Digital Vækstkultur-forløb i fremtiden!

AFRUNDING

Tilblivelsen af denne rapport er sat i værk af Lifestyle & Design Cluster i regi af Digital vækstkultur et EU finansieret projekt, der drives af konsortiet Erhvervsakademiet Cphbusiness, Erhvervsakademi Sjælland, Erhvervsakademi Aarhus, University College Nordjylland, Erhvervsakademi Lillebælt og Lifestyle & Design Cluster. Projektet løber fra medio 2016 til primo 2019. Formålet med projektet er at kompetenceudvikle mikro, små og mellemstore virksomheder indenfor digitalisering og e-handel.

Rapportens formål er at påpege områder, hvor der er særligt gode muligheder for danske virksomheder at udnyttet digitaliseringens muligheder samt kortlægge et situationsbillede af mikro små og mellemstore virksomheders digitale niveau.
For mere information besøg www.digitalvækstkultur.dk

God læselyst.

Lifestyle & Design Cluster

Nysgerrig?

Presse:
Anders Skou Kristiansen
Anders@LDCluster.com
Tel.: +4529361408

Head of Digital:
Heidi Svane Pedersen
Email: heidi@ldcluster.com
Tel.: +45 20747683

Lifestyle & Design Cluster.

DEN EUROPÆISKE UNION
Den Europæiske Socialfond
Vi investerer i din fremtid

TAK FOR NU!

© Lifestyle & Design Cluster
Lifestyle & Design Cluster
Birk Centerpark 38
7400 Herning
Tel.: +45 9616 6200
www.ldcluster.com

Udgivelsesår: 2017
Forfattere: Anders Skou Kristiansen og Heidi Svane Pedersen - Lifestyle & Design Cluster
Udgivet i samarbejde med Camilla Kølsen, Syddansk Universitet; Carsten Johansen, NBI; Annette Agerdal-Hjermind, UCN Act2learn & Hannu Vangsgaard.
Layout: Cecilie Damquist Olsen
Foto: RVLT, Dr. Adams, Skagerak, Mos Mosh, Nordisk Company, Sirup
Forside foto: Samuel Muller/Unsplash.com & Erik Eastman/Unsplash.com
Bagside foto: Andrew Haimerl/Unsplash.com
Tak til Cases: RVLT, Dr. Adams, Skagerak, Mos Mosh, Nordisk Company, Sirup