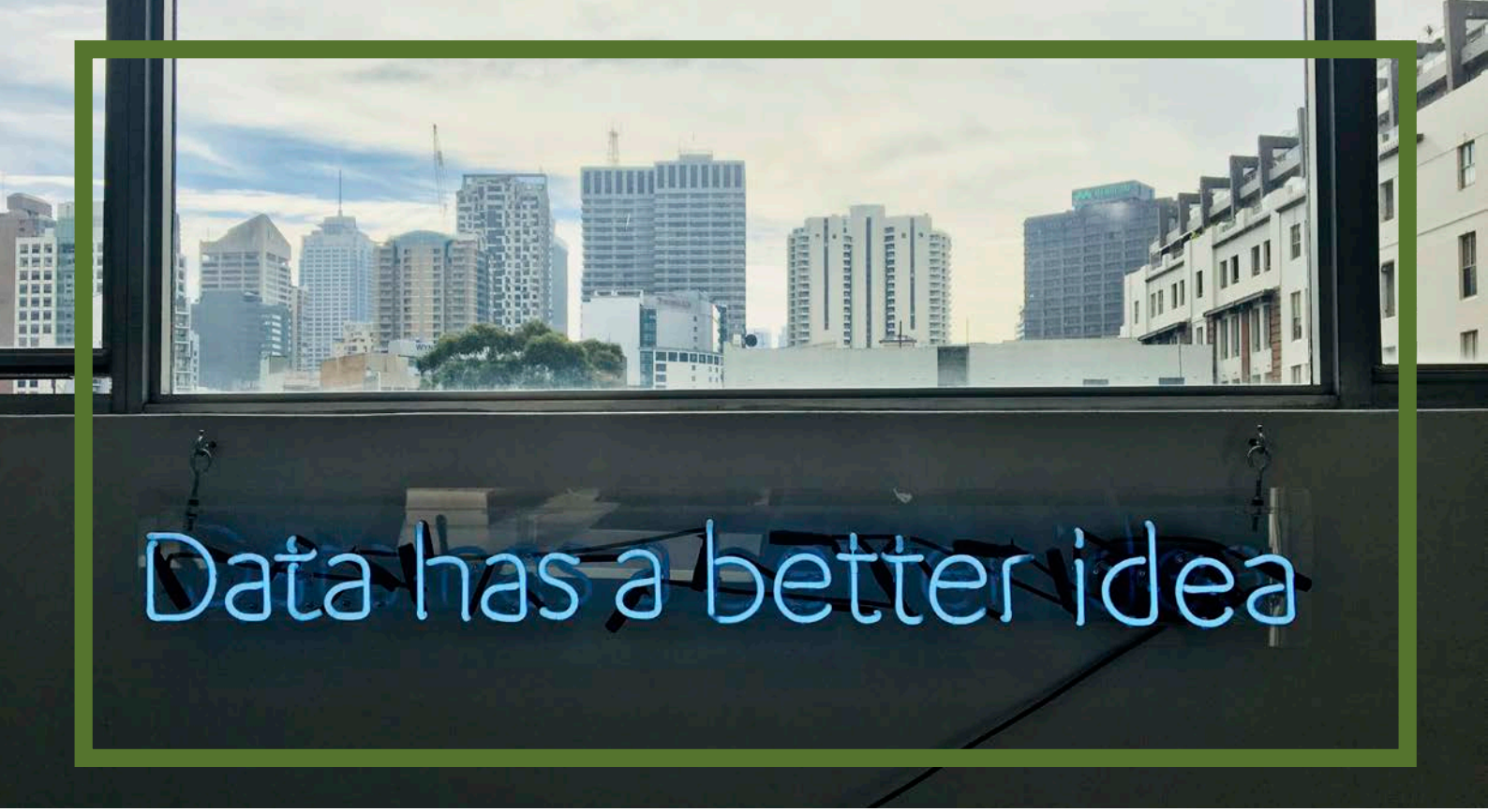


DIGITAL VÆKSTKULTUR

PRAKSISNÆR DIGITAL KOMPETENCEUDVIKLING

RAPPORT AF LIFESTYLE & DESIGN CLUSTER 2019

Forfatter:
Dennis Lange Wollbrink, Projektleder, Lifestyle & Design Cluster

Følgende har bidraget til rapportens tilblivelse:
Tanja Nystrup, Ejer, Nystrup & Øskov
Michael Blohm, Direktør/Ejer, Ausfarth
Claus Nicolai Løvgreen, CEO, EverRest
Britt Reese, Salgschef, Happy Days
Anette Østerby, Direktør og Grundlægger, Avichem
Louise G. Olesen, Ejer/Fysioterapeut, Østervrå Fysioterapi
Morten Bundgaard, CEO, MP Denmark

Gitte Damgaard, Lektor og Projektleder, Erhvervsakademi Aarhus
Lea Sørensen, Chefkonsulent, Erhvervsakademi Aarhus
Maria Tipsmark, Regional Projektleder, UCL
Casper Christensen, Projektmedarbejder, UCL
Cecilie Elisabeth Kobbelgaard, Konsulent, UCN
Lars Funck Kristensen, Konsulent, UCN
Morten Ewald, Projektleder, Zealand - Sjællands Erhvervsakademi

Heidi Svane Pedersen, Head of Digital, Lifestyle & Design Cluster
Anders Skou Kristiansen, Journalist og PR-ansvarlig, Lifestyle & Design Cluster
Carsten Johansen, Networked Business Initiative

Foto: Nystrup & Øskov, MP Denmark, Ausfarth, Østervrå Fysioterapi og Hippo Productions
Forside: Franki Chamaki og Gilles Lambert, Unsplash.com. Bagside: Fancygrave, Unsplash.com.
Layout og grafik: Cecilie Damquist Olsen, Ejer, Trice Copenhagen
Cases: Flemming Linnebjerg, Ejer, Linne & Co

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

INDHOLD

Forord: Digitalisering er ikke en lineær proces 4
Hvad er første skridt på vejen mod en mere (eller i det hele taget) digital virksomhed? 4

Projektbeskrivelse 6
Deltagerne fra Digital Vækstkultur 2018 og 2019 7
Aktiviteter og Ressourcer 8
Kontekst og Mekanismer 9
Resultater og Værdi 10

Digitalisering gennem kompetenceudvikling 13

Digitalisering via ny viden 16
Derfor virker DVK 16
Screening 16
Workshops 18
Action Learning 20
Workbook 20
Netværksforløb 21
1:1-sparring 23
Sådan er virksomhedernes digitale profil styrket 25
DVK skaber nye jobs 25
Øget konkurrenceevne 26
En styrket digital profil 27

Digitalisering er en kontinuerlig proces 29
Hjælp til selvhjælp 30
Konkrete outputs 31
Tallene taler: Effekt, potentiale og eksempler 32

Perspektivering og fremadrettede perspektiver 34

MP Denmark 36

Østervrå Fysioterapi 39

Ausfarth 41

Nystrup og Øskov 43

FORORD: DIGITALISERING ER IKKE EN LINEÆR PROCES

ÆKST

Formålet med denne rapport er at give læseren et indblik i, hvad projektet Digital Vækstkultur gør for de deltagende virksomheder, hvordan det gør det og hvad resultatet heraf er.

Digitalisering er kommet for at blive. Ikke i en bestemt form eller en statisk størrelse, men som et konstant foranderligt og udviklende element i virksomheders forretningsmæssige grundlag. Det er, som et resultat heraf, farligt at lægge en konkret og fast digital strategi for sin virksomhed. Tilgangen til det digitale må og skal afspejle den digitale udvikling og derfor være agil og foranderlig i sin udformning.

Begrebsafklaring:
Begrebet "digitalisering" er i denne rapport ikke blot at beskrive et fænomen ved hjælp af tal. Begrebet "digitalisering" er her en betegnelse af den proces, virksomheder gennemgår, når den omstiller sig fra en analog tilgang til en digital tilgang i forhold til arbejdsprocesser. Altså er digitalisering en virksomhedsmæssig omstillingsproces, hvilket stikker markant dybere end at sætte strøm til forskellige dele af en forretning.

HVAD ER FØRSTE SKRIDT PÅ VEJEN MOD EN MERE (ELLER I DET HELE TAGET) DIGITAL VIRKSOMHED?

Forgænger for denne rapport ligger tilbage i 2017 konkluderede på de første erfaringer med projektet Digital Vækstkultur af digitalisering startede med kunden i fokus, flytte virksomheden til at være kundedrevet mere end produkt/marked-drevet - derfor stod det også meget klart, at der var brug for en ledelsesbeslutning på, hvorfor digitalisering er en strategisk langsigtet overlevelsesindsats[1].
De deltagende mikro-, små- og mellemstore virksomheder i projektet Digital Vækstkultur har i høj grad udtrykt manglende tid og ressourcer som de største barrierer for at påbegynde en digital transformationsproces (Indsæt besvarelser). Trods dette er det dog konklusionen fra Reg Labs rapport "SUCCESFULD DIGITAL TRANSFORMATION AF SMV'ER" at:

1 se flere resultater her https://ldcluster.com/stor-rapport-digital-vaekstkultur-faa-dit-digitale-kulturchok/

> Barrierer og udfordringer til trods, så er det en afgørende pointe, at skal erhvervslivets og SMV'ernes generelle digitaliseringsgrad øges, så skal kompetenceniveauet inden for digitalisering og viden om muligheder og potentialer ved forskellige digitale teknologier og løsninger øges på ledelses- og medarbejderniveau.[2]

Visheden om nødvendigheden i at løfte kompetenceniveauet hos ledelsen såvel som medarbejderne hos de deltagende virksomheder har været en katalysator fra projektets start. Det har derfor været en vigtig målsætning i projektet at sørge for, at deltagerne gik fra projektet med nye og forbedrede kompetencer. Ikke bare inden for det konkret digitale, men indenfor alle aspekter i virksomhedens værdikæde der potentielt kunne digitaliseres.

Gennem grundig screening og vækstrettede forløb med udgangspunkt i virksomhedernes egne behov og problemstillinger, søger Digital Vækstkultur at tilrettelægge en dagsorden, der taler ind i virksomhedernes hverdag og virkelighed. Ved hjælp af disse foranstaltninger er det muligt for projektets forskellige aktører at italesætte og konkretisere de kompetencebehov, der er gennemgående for de forskellige forløbsdeltagere og dermed vigtige for den fremadrettede digitale transformering af virksomhederne.

Målgruppen for denne rapport er primært vidensinstitutioner, erhvervsfremmeaktører, konsulenter og andre der søger at styrke digitaliseringsindsatsen for mikro- små og mellemstore virksomheder. Rapporten har selvfølgelig også til formål, at give virksomheder indblik i, hvordan de gennem kompetenceudvikling kan styrke egen digitaliseringsproces.

God læselyst:)

Med venlig hilsen
Team Digital Vækstkultur

IGITALISER

2 SUCCESFULD DIGITAL TRANSFORMATION AF SMV'ER, Reg Lab, del-rapport 1, 2018, s. 21.

PROJEKTBESKRIVELSE

Digital vækstkultur er et EU-finansieret projekt, der drives af Erhvervsakademiet Cphbusiness, Erhvervsakademi Sjælland, Erhvervsakademi Aarhus, University College Nordjylland, Erhvervsakademi Lillebælt og Serviceplatform.

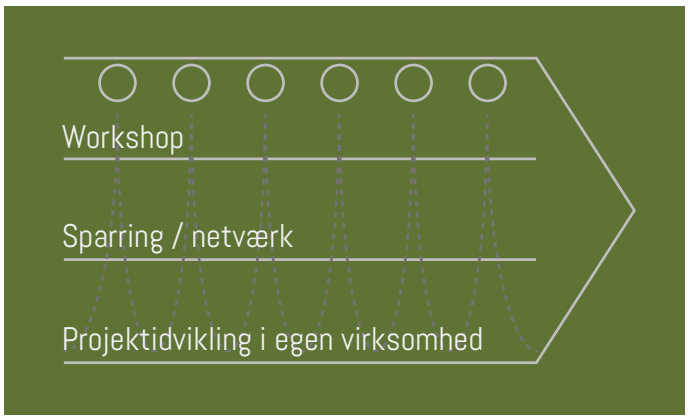
Digital Vækstkultur er finansieret af Erhvervsstyrelsen og EU. Bag projektet står projektansvarlig UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole samt national projektpartner Service Platform og Lifestyle & Design Cluster. Disse står i spidsen for et konsortium bestående af University College Nordjylland, Erhvervsakademi Aarhus, Zealand - Sjællands Ehvervsakademi og CPH Business. Projektet understøttes af andre organisationer for at sikre videnspredning og involvering af virksomheder, mens der er opbakning fra FDIH og Håndværksrådet/SMV Danmark og IBIZ-center. Partnerkredsen har alle det tilfælles, at de har massiv erfaring med digital vækst.

Målgruppen for dette projekt er mikro-, små og mellemstore virksomheder i det danske erhvervsliv, som har udarbejdet en vækststrategi, men som mere eksakt skal have kortlagt potentialet inden for henholdsvis digitalisering af processer, automatisering, e-handel og digital markedsføring. Overordnet fokus for projektet er digitalisering, som skal understøtte forretningsudvikling og vækst.

Hvorfor skulle virksomheder deltage? Digitalisering er den direkte vej til nye markeder, nye produkter og nye forretningsgange. Virksomhederne fik en unik og GRATIS mulighed for at øge deres viden og kompetencer i virksomheden. Formålet er at styrke digitalisering og e-handel i små og mellemstore virksomheder gennem et målrettet kompetenceudviklingsforløb for op til tre medarbejdere pr. virksomhed.

Virksomhederne fik:

- Digital udviklingsplan for virksomheden
- Ny faglig viden og kompetencer om digitalisering og e-handel
- Målrettet sparringsforløb med digitale eksperter
- Adgang til et netværk af ligesindede
- Mulighed for konkret projektudvikling sammen med studerende
- Et boost til virksomhedens digitale inspiration gennem nationale masterclasses



Forløbet strækker sig over 10-12 måneder og veksler mellem ny viden, faglig sparring og konkret udvikling i virksomheden.

DELTAGERNE FRA DIGITAL VÆKSTKULTUR 2018 OG 2019

I dette indlende afsnit undersøges hvilke udfordringer virksomhederne stod overfor før deltagelse i projektet Digital Vækstkultur. Før deltagelse får virksomheden kortlagt modenhedsgraden for deres Digital Vækstkultur, i rapporten tilbage i 2017[3] finder man resultaterne for de første 98 virksomheds besvarelser, nedenfor ses de godt 144 virksomheds besvarelser fra 2018 og 2019.

Virksomhedernes størrelse	*Andel ud af 151 virksomheder (antal i parentes)*
50+ medarbejdere	15 % (23)
15-49 medarbejdere	23 % (35)
15 medarbejdere	62 % (93)

Fordeling af brancher	*Andel virksomheder*
Byggeri	16%
Produktion	30%
Service	20%
Detail	21%
Hospitality, restaurant og hotel	13%

En række spørgsmål blev stillet for at etablere virksomhedens digitale modenhed. Det blev gjort via et værktøj på NBI-platformen, som er videre bygget i dag og tillader alle at teste deres virksomhed[4]. Spørgsmålene går på Alexandra Instituttet og Camilla Kølsens Forandringsledelsesmodel. Her vurderes, om virksomhedens kontekst og mekanismer hæmmer eller fremmer, at de afsatte ressourcer og igangsatte aktiviteter opnår resultater og skaber værdi. Derfor vil der nedenfor bliver gennemgået i 3 afsnit denne forandringsmodel og de resultater som er kommet fra besvarelserne fra testen.

3 https://ldcluster.com/stor-rapport-digital-vaekstkultur-faa-dit-digitale-kulturchok/
4 https://app.digitalledelseskultur.dk

AKTIVITETER OG RESSOURCER

Indledningsvis ses der i hvilken grad, virksomheder afsætter ressourcer og iværksætter aktiviteter til digitale initiativer - altså, hvad virksomhederne gør, og hvad, de har kompetencerne til.

Fra de 144 besvarelser ser vi at før virksomhederne deltog i Digital Vækstkultur, er det flertallet som er passive eller skeptiske for at anvende data. Ganske få indsamler den viden og information, der blandt andet findes i produktionsdata, salg- og transaktionsdata, brugeradfærdsdata, data fra sociale medier, kundeoplysninger, leverandør data og data indkøbt fra eksterne organisationer. På samme måde vurdere virksomhederne at de også kun i begrænset omfang har de fornødne kompetencer til at analyserer den viden og information.

Virksomhederne anvender i høj og meget høj grad data fra...	*Andel virksomheder*
Produktionsdata	21%
Salg- og transaktionsdata	33%
Brugeradfærdsdata	19%
Data fra sociale medier	17%
Kundeoplysninger	29%
Leverandør data	17%
Data indkøbt fra eksterne leverandører	4%

På trods af at virksomhederne endnu ikke er langt i arbejdet med data, er der generelt lave barrierer for virksomhederne for at komme videre med digitalisering. 21% mener i høj grad manglende kompetencer er en barrierer og 27% savner i høj grad konkret viden om digitalisering. Derudover svarer 84% af virksomhederne at de i mindre grad eller slet ikke har en strukturerede rutine for indsamling og visning af information på tværs af organisationen (f.eks er der rutiner for, at alle har samme adgang til relevante dokumenter og ikke flere forskellige opdaterede dokumenter liggende lokalt). Men 79% virksomhederne vurdere også at de i mindre grad eller slet ikke har kompetencerne til at lave rutiner for at indsamle og vise information.

6% UDVIKLER DERES FORRETNING PÅ BAGGRUND AF DATA. 94% VÆGTER ERFARING TUNGERE END FAKTA.

Her bliver det dog kritisk, for kigger vi på udvikling af virksomhederne, bygger beslutninger ofte på erfaringer. Ganske få virksomheder anvender i høj grad IT-systemer til dataanalyser i forbindelse med: 10% Involvere kunden til produktudvikling, 9% involverer kunden til serviceudvikling, mens kun 6% bruger data og it til udviklingen af nye produkter og 8% til udvikling af nye forretningsområder eller til at forstå marked. Det betyder at flertallet af virksomheder er passive eller skeptiske i forhold til anvendelse af data. Det medfører en kæmpe risiko for ikke at ramme markedet rigtigt, i forhold til at udvikle nye produkter, services og forretningsområde, da det sker på baggrund af mavefornemmelse frem for på fakta! Det skærpes yderligere, da kun 9% mener de i høj grad har kompetencerne og evnerne til at anvende data og it i forbindelse med udviklingen af nye produkter, services og forretningsområder.

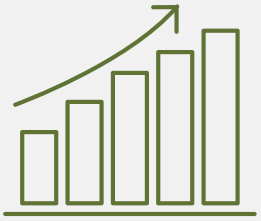
Når disse virksomheder ønsker at indgå i Digital Vækstkultur, er det ligeledes et udtryk for, at de netop søger kompetencer til mere indblik i, hvad digitalisering kan betyde for deres virksomhed. De er ofte startet med en digitalisering i enkeltstående projekter, interne administrationsprocesser, automatisering af enkelte kerneprocesser eller digitalisering af kommunikation og salgskanaler.

KONTEKST OG MEKANISMER

For at aktiviteter og ressourcer kan skabe resultater, skal der være en kontekst, som fremmer et godt miljø - altså en understøttende strategi, at ledelsen prioriterer digitalisering eller kulturen og kollegaer er imødekommende og medskabende.

Derfor går disse besvarelser på om virksomheden formår at skabe en konteksten og mekanismer, som hæmmer eller fremmer digital vækstkultur.

Få virksomheder bruger data



12%
har en kultur, der stoler på data

11%
har kompetencer til brug af data på tværs af virksomheden

Indledningsvis ses det, at hver tiende virksomhed er præget af en digital kultur, hvor virksomheden stoler på data og deres digitale systemer frem for mavefornemmelse. Det betyder, at kun 12% vurderer, at de i høj grad har en kultur, der stoler på data, og at 11% vurderer, de i høj grad har kompetencerne til at skabe og fastholde en fælles brug og forståelse af data og IT på tværs af virksomheden.

Har virksomhederne en kultur, der fordrer, at alle i virksomheden kan bidrage til digitalisering? Her svarer de adspurgte, at i 49% af virksomhederne er det topledelsen, der i høj grad bidrager i forhold til initiativerne og forslagene til nye digitale tiltag, både store og små. Derudover bidrager i 20% bestyrelse, ledere 26%, medarbejder 22%, eksterne rådgivere 16% og øvrige samarbejdspartnere 9% i høj grad også.

Hvilke barrierer er der i konteksten af virksomhedens organisation, kultur eller praksis i forbindelse med digitaliseringsinitiativer? Igen er oplevelsen, at de virksomheder, som går ind i Digital Vækstkultur, er klar og ikke ser de store barrierer. Kun 7% oplever i høj grad, at der er manglende engagement fra ledelsen, 11% mangler i høj grad overblik over, hvilke kompetencer der er brug for.
19% har i høj grad svært ved at finde kompetente medarbejdere, og 18% vurderer i høj grad, at det er en stor omstilling i virksomhedens praksis at skulle indsamle og anvende data, og 17% oplever, det i høj grad er uoverskueligt hvilke organisatoriske omstillinger, der skal til.

Største barriere er dog de 32%, som oplever i høj grad, at virksomheden mangler konkrete og gode eksempler på, hvordan man bruger data i forretningerne.

36% af virksomhedernes ledelse er skeptiske over for, at digitalisering er vigtigt, men 51% af virksomhedernes ledelse finder i høj grad digitalisering vigtigt, set i forhold til virksomhedens branche og arbejdsopgaver. Derudover ses det at 42% forholder sig passivt og 37% er decideret kritiske overfor, om virksomheden på nuværende tidspunkt har de ledelsesmæssige kompetencer, det kræver at digitalisere.

Er digitalisering vigtig?

51%
det er i høj grad vigtigt

36%
skeptisk overfor vigtigheden af digitalisering

Har virksomheden ledelsesmæssige kompetencer til at digitalisere?

37%
kritisk overfor virksomhedens kompetencer

42%
forholder sig passivt

Der er en signifikant korrelation i besvarelserne som viser at virksomhedens kontekst har en positiv eller negativ indflydelse på om de afsatte ressourcer opnår et resultat med de digitale initiativer der igangsættes. Det fremgår i besvarelserne at de fleste virksomheder har en hæmmende kontekst, bl.a. ses det at der er en manglende tillid til data, at det typisk er topstyret digitale initiativer, selvom topledelsen mangler indsigt og kompetencer. Det resulterer i at der stadig er en overvægt af virksomheder, der udvikler og drifter på erfaringer og mavefornemmelser frem for fakta.

RESULTATER OG VÆRDI

Sidste led i forandringsmodellen kigge på om der skabes et output af de digitale initiativer - derfor spørges der ind til om virksomheden måler på initiativer og om digitalisering har bidraget til forretningen.

Digitaliseringsindsatsen måles ikke

Andel af virksomheder, der ikke måler på digitaliseringens indflydelse på følgende parametre

64%	61%	71%	70%
Serviceleverance	Salg og marketing	Minimering af kundeafgang	Øget produktivitet eller ressourcebesparelse

Desværre fremgår det af besvarelserne, at virksomhederne forholder sig forholdsvise passive eller spektiske. Besvarelserne viser at de i lille grad eller slet ikke til at måle på deres digitale indsatser. 64% svarer, de slet ikke måler på deres serviceleverance, 61% måler i mindre grad eller slet ikke på deres digitale indsats indenfor marketing og salgs. 74% måler ikke på, om digitalisering minimerer kundeafgang, mens 70% ikke måler på, om digitalisering øger produktivitet eller er ressourcebesparende.

Vi ser at der stadig er mange lavthængende frugter for de godt 144 virksomheder, digitalisering har endnu for de fleste ikke bidraget til et stort forretningsmæssigt output da vi møder dem før opstart af Digital Vækstkultur. 75% er passive eller skeptiske i forhold til om digitalisering bidrager til øget produktkvalitet, 70% mener at digitalisering har i mindre grad har øget automatisering, 60% mener ikke, at digitalisering bidrager til nye markeder og forretningsmodeller, ligesom 78% ikke har oplevet at digitalisering afføder et eksperimenterende mindset.
Dog fortæller virksomhederne, at 24% i høj grad mener, digitalisering har bidraget til gennemsigtighed i procesoptimering, 22 % mener i høj grad det har styrket kunderelationer og 19% har i højere grad øget deres service mens yderligere 20 % svarer at digitalisering bidrager i høj grad til at lærer om forretningen .

En undren er dog, at ovenover viser svarene, at 61% ikke måler deres eller er skeptiske over digitalisering af deres salgs- og marketingsindsats - imens 22% mener, at it i høj grad har bidraget til styrket kunderelation. Der er rigtig mange virksomheder, der mener, de har fået noget ud af det, i forhold til mængden, der måler på det - men hvor kommer den viden fra? Er begejstringen for digitalisering baseret på mavefornemmelse og hype?

61% MÅLER IKKE PÅ DERES SALG OG MARKETINGSINDSATS, 22% MENER DIGITALISERING HAR BIDRAGET TIL STYRKET KUNDERELATIONER - ER BEGEJSTRINGEN FOR DIGITALISERING BASERET PÅ MAVEFORNEMMELSE ELLER HYPE?

Med digitalisering skal virksomheden have en sund skepsis. Det giver ofte projekter en mere realistisk horisont, men hvis ikke kulturen fremmer opportunisterne til at komme på banen med deres ideer, så opnår virksomheden ikke en merværdi af digitalisering, de vil blot opleve små resultater som afledt af enkeltstående digitale projekter. For bliver de ved med at gøre det samme, ændrer verden sig omkring virksomheden, og den kan ikke holde sig konkurrencedygtig i fremtiden.

Det fremgår tydeligt at disse virksomheder har brug for noget praksisnært, digitale initiativer i øjenhøjde og andre virksomhedseksempler, de kan spejle sig i. Men hvis virksomhederne fandt en måde at måle deres egne indsatser på, ville de måske også i højere grad opleve, hvordan digitalisering giver en effekt på forretningen og giver selvtillid til at være modig og turde eksperimentere i endnu højere grad.. Derved ville det også blive tydeligere for medarbejderne, hvad en god business case er på digitalisering og derved give dem endnu flere muligheder for at byde ind med initiativer.

Heldigvis er der lys for enden af tunnelen, for virksomhederne har engageret sig i Digital Vækstkultur, og før kompetence programmet er der allerede en stærk forventning om, at virksomheden vil investere i nyskabende IT-projekter i den kommende årrække. Hele 36% forventer i høj grad at skulle investere, hvor de sidste skal motiveres en smule mere, da 34% er en smule skeptiske, og 30% stadig forholder sig passive over for fremtidige investeringer.

Konklusionen er, at virksomheder, der kommer med i Digital Vækstkultur, ofte er mikro- og små virksomheder - de har ikke det samme ressourcespænd, som større virksomheder har. Derfor er det vigtigere, at de lærer om digitale løsninger, så de kan automatisere, effektivisere og digitalisere sig til vækst og ikke bare ansætte flere specialister. Virksomheder skal i dette forløb arbejde med digitale kompetencer i øjenhøjde, der skal være konkrete forretningscases som eksemplificere forretningsværdien af digitale initiativer. Der skal være tid til at opnå denne forandring i kulturen, som i dag bygger meget på erfaringer og knap så meget på fakta. Ligesom der skal arbejdes med accepten af digitalisering, så virksomheden bliver mindre topstyret, men ledelsen kun er med til at sætte retning, og medarbejdere er rustet til selv at sætte initiativer i gang og måle på, om det skaber værdi.

D

DIGITALISERING GENNEM KOMPETENCEUDVIKLING

Hoveddelen af det empiriske materiale for udarbejdelsen af denne rapport består i kvalitative/kvantitative interviews med de regionale erhvervsakademier samt et udpluk af de deltagende virksomheder. Besvarelserne fra de forskellige interviews danner således grundlaget for rapportens udsagn om projektets metoder, effekt, resultater og forbedringspotentiale.

Som også påpeget i ovenstående er et gennemgående kompetenceløft af virksomheders ledelse, såvel som medarbejdere, et vigtigt første skridt på vejen mod en mere digital forretningstilgang. I dette afsnit vil vi derfor se nærmere på, hvordan der er blevet arbejdet med kompetenceudvikling i projektet og præcist, hvad det er, virksomhederne får ud af de nye og øgede kompetencer, de tager med sig fra projekt Digital Vækstkultur.

Den generelle tilgang på tværs af regionerne har været at angribe virksomhederne, der hvor de er. Hermed forstås at indgangsvinklen til indholdet af projektets workshops og seminarer har været baseret på de udfordringer, virksomhederne skitserede i deres respektive screeningsproces. Det har givet projektet mulighed for at indsnævre et felt af tematikker målrettet deltagernes behov i stedet for bare at gribe fat i de gængse moderne digitale muligheder.

Denne tilgang har sikret, at undervisningsdelen har været så virksomhedsnær og relevant som muligt, hvilket igen har sikret, at man har tilført virksomhederne netop de kompetencer, der var behov for frem for en mere standardiseret palette af fx ny teknologi, IT, eller software.

> Digitaliseringsprocessen har handlet mere om kunderejsen, forståelsen af kundesegmentet og virksomheden selv frem for selve de teknologiske implementeringer. Kompetenceløft indenfor disse elementer er med til at bygge grundstenene til den reelle digitaliseringsproces.
> *– Cecilie Elisabeth Kobbelgaard, Konsulent, UCN og Lars Funck Kristensen, Konsulent, UCN*

Det grundige forarbejde i at kortlægge de forskellige virksomheders udfordringer og problemstillinger inden projektforløbets start tjener her det formål, at erhvervsakademierne har haft mulighed for at forme projektets indhold således, at de rigtige kompetencer og tematikker for virksomhederne er det, de er blevet præsenteret for. En klar styrke i projektet er netop eksemplificeret ved, at undervisningsindholdet og de ellers italesatte udfordringer og problemstillinger ikke er digitale for bare at være digitale. I stedet har projektet målrettet søgt at fokusere på de faktiske punkter i virksomhedernes forretningsplan og værdikæde, som de kan sætte strøm til nu og her. Dette aspekt har især vakt begejstring hos virksomhederne, da det har overskueliggjort en ellers uoverskuelig proces. Det har samtidigt øget de deltagende medarbejderes indsigt i, hvorfor det er rigtigt og vigtigt for virksomheden at digitalisere.

> Projektet har givet et indblik i, hvor vigtigt det er, at alle medarbejdere og ledere køber ind på den omstillingsproces det digitale er – Medarbejderne har fået indblik i, hvorfor bestemte processer udsættes for omstilling, hvilket giver større accept og dermed større arbejdsvillighed.
> *– Claus Nicolai Løvgreen, EverRest, Midtjylland*

At møde virksomhederne i øjenhøjde og fokusere på, hvad der kan gøre den digitale transformationsproces mere overkommelig for smv'er, har vist sig som den helt rigtige strategi for projektet. Det, dette virksomhedssegment har taget bedst imod, er kompetenceudvikling henvendt deres nuværende situation frem for et forsøg på at gisne om fremtidige nødvendigheder. Projektet har ikke negligeret vigtigheden af digitale processer, men har valgt at introducere deltagerne for relevante muligheder i henhold til virksomhedens digitale modenhed. Dette betyder selvfølgelig, at forskellige typer virksomheder har fået forskellige typer kompetencer med fra projektet.

Man skal kravle, før man kan gå, og det har i projektet været en vigtig pointe, at man som virksomhed ikke skal digitalisere bare for at digitalisere. Det digitale aspekt i en virksomhed skal bunde i vækst, procesoptimering eller andre drivkræfter, der gavner forretningen. Derfor er virksomhederne i Digital Vækstkultur blevet udfordret til at kigge på egne arbejdsgange, vaner og metoder for at få mere viden om, hvorvidt der hersker et digitalt mindset, eller om der skal konkrete kulturelle ændringer til, før en digital transformationsproces kan blive en succes. Kompetencer af denne type har været en drivkraft for, at virksomhederne har været modtagelige overfor nye digitale input.

> Helt overordnet er det indtrykket, at det, virksomhederne har taget mest til sig og med sig, er, at det er nødvendigt med et digitalt mindset og en kulturændring for at komme med på den digitale bølge. Kunderejsen har ligeledes været en stor faktor i, at få virksomhederne til at tænke digitalt om processer, de hidtil ikke har anset som værende digitale. Kunderejsen er ikke kun digital, men giver et godt indblik i, hvordan et forretningsområde kan flytte sig.
> *– Gitte Damgaard, Lektor og Projektleder, Erhvervsakademi Aarhus*

DET ER HELT AFGØRENDE FOR EN SUCCESFULD DIGITAL TRANSFORMATION, AT LEDELSEN OG MEDARBEJDERNE HAR DE RETTE KOMPETENCER.

At flytte sit mindset er dog ikke bare noget, man lige gør. Det kræver stort engagement og vilje fra virksomheden såvel som medarbejderne at ændre interne strukturer, arbejdsgange og processer. I Digital Vækstkultur er den digitale transformationsproces derfor bundet op på et princip om, at processen tager udgangspunkt i forandringsledelse. Det er et vigtigt element i projektet, at deltagerne bliver klogere på omstillingsprocessen, så de kan indstille sig på, at det kræver hårdt arbejde at skulle implementere nye digitale tanker og ideér på succesfuld vis. Det er derfor en nøglefaktor i projektets forløb, at der er sammenhæng mellem virksomhedens digitale modenhed og den kompetenceudvikling, ledere og medarbejdere gennemgår.

> Projektet har flyttet mindsettet i virksomheden til en mere digital tilgang, og det digitale arbejde har gjort virksomheden langt mere tværfaglig i sin tilgang til salg og marketing.
> *– Britt Reese, Salgschef, Happy Days*

Nordjyske Happy Days oplevelse af hvad et mere digitalt fokus i virksomheden kan have af effekter på hele organisationen og ikke bare i en bestemt afdeling er et godt eksempel på, hvordan øgede kompetencer hos én eller flere medarbejdere kan smitte af på hele virksomheden. Det er samtidigt et billede på, hvor vigtigt der er for virksomheder at være indstillede på den omstillingsproces, digitaliseringen potentielt medfører.

Digital Vækstkultur er altså i sin form og afvikling indstillet på, at de deltagende virksomheder skal gå fra projektforløbet med en øget indsigt i, at digitalisering ikke bare er binære tal, men langt mere end det. Det er vigtigt for projektet, at de deltagende virksomheder går der fra og er kompetencemæssigt rustet til den løbende proces, som digitalisering nu engang er.

Ved at møde virksomhederne, hvor de er, og ikke hvor de burde eller kunne være, er det muligt for projektet at servicere virksomhederne med en række kompetencer, der gør den digitale transformation mere overkommelig. Kompetencebehovet varierer fra virksomhed til virksomhed, hvilket gør det umuligt kun at praktisere fælles undervisning. Hvordan den udfordring er grebet an er beskrevet i næste afsnit.

> Det er helt afgørende for en succesfuld digital transformation, at ledelsen og medarbejderne har de rette kompetencer. Det gælder både initialt for overhovedet at komme i gang med digitaliseringen og undervejs, når transformationsprocessen pågår. Udover at de rette kompetencer er en forudsætning for en succesfuld transformationsproces, så ændrer den digitale transformation også kompetencekravene på tværs af den samlede organisation, når de digitale løsninger er blevet implementeret og indgår i virksomhedens daglige drift og forretningsgange.[5]

5 SUCCESFULD DIGITAL TRANSFORMATION AF SMV'ER, Reg Lab, del-rapport 2, 2018, s. 10.

DIGITALISERING VIA NY VIDEN

Gennem første del af rapporten er det blevet skitseret, hvordan Digital Vækstkultur, ved hjælp af relevant og praksisnær kompetenceudvikling, hjælper virksomheder i gang med og videre i deres digitale transformationsproces.

I dette afsnit af rapporten vil den metodiske og arbejdsmæssige tilgang blive sat under lup. Der vil blive redegjort for hvilke undervisnings- og arbejdsmæssige virkemidler, de forskellige forløb er bygget op af, og hvordan denne tilgang er blevet modtaget af de deltagende virksomheder. Ydermere vil dette afsnit søge at afdække præcis, hvilken ny viden virksomhederne har haft størst gavn af i deres digitale udvikling.

Akkurat som det foregående afsnit vil grundlaget for denne beskrivelse og analyse være baseret på erhvervsakademiernes og deltagernes interviewbesvarelser samt data fra Cowis evaluering af projektet.

DERFOR VIRKER DVK

Spørgsmålet har selvfølgelig ikke ét entydigt svar, men er en kombination af mange forskellige elementer. Det kompetenceløftende element, beskrevet i ovenstående afsnit, er selvfølgelig en vigtig komponent i arbejdet med at ruste virksomhederne til den proces, en digital transformation indebærer. Herudover er selve opbygningen af Digital Vækstkultur en uundgåelig størrelse i forklaringen på, hvorfor projektet har haft den positive indvirken på de deltagende virksomheder, som det har. Dette afsnit vil derfor tage afsæt i de indre strukturer og selve opbygningen af projektforløbet for at kunne forklare og eksemplificere, hvad der i projektets grundstruktur er årsag til, at deltagerne har fået en grundlæggende ballast til den omfattende digitaliseringsproces.

SCREENING

Allerede inden forløbets opstart er projektet i kontakt med alle de potentielle deltagere. Her har det været (projektpartner) Lifestyle & Design Clusters opgave at screene alle de rekrutterede virksomheder. Denne proces bestod af to elementer: Først skulle virksomhederne besvare en digital test, udviklet af Networked Business Initiative og Alexandra Instituttet til Digital Vækstkultur, for dernæst at blive interviewet af Lifestyle & Design Cluster. Den samlede data fra testen og interviewet dannede grundlag for at vurdere virksomhedernes digitale modenhed. Denne vurdering udgjorde herfra grundlaget for, at de forskellige akademier kunne tilrettelægge et forløb baseret på virksomhedsdata, og ikke bare baseret på generelle formodninger om, hvad der udfordrer SMV-segmentet i deres digitale omstillingsproces.

Den grundige baggrundsviden om hvad alle de forskellige virksomheder har af udfordringer og problemstillinger i deres arbejde med det digitale, og hvor de befinder sig henne i selve omstillingsprocessen, hvis den overhovedet er påbegyndt, giver akademierne et velbegrundet og indsigtsfuldt grundlag for at tilrettelægge virksomhedernes forløb så praksisnært som overhovedet muligt. Dette greb har været stærkt medvirkende til, at virksomhederne har følt sig mødt, hvor de er, og talt til i øjenhøjde. Det har været vigtigt for projektets niveau at vide, hvilke problematikker der skulle tales ind i og tages hånd om i forhold til, at gøre indholdet så praksisnært som muligt for de deltagende virksomheder.

> Jo mere virksomhedskontakt, jo bedre undervisningsgrundlag.
> *– Cecilie Elisabeth Kobbelgaard, Konsulent, UCN og Lars Funck Kristensen, Konsulent, UCN*

Screeningsprocessen har dermed ikke bare beskrevet og bedømt virksomhedernes digitale modenhed men også forberedt akademierne på, hvilket niveau der skulle undervises på, hvilke tematikker der var relevante for deltagerne og hvordan de med projektets virkemidler på bedst mulig vis kunne hjælpe virksomhederne videre i processen. Screeningsdelen har altså fungeret som en løftestang og en vejviser for resten af projektet og bidrog med muligheden for at gøre forløbet så virksomhedsnært som muligt.

De positive effekter af screeningen er dog ikke kun forbeholdt erhvervsakademierne. Virksomhederne har gennem testen og det efterfølgende interview opnået en større indsigt i egen forretning og er ligeledes blevet klogere på, hvor de står i forhold til digital modenhed. Denne indsigt er samtidigt noget, der har styrket deres tilgang til projektet i form af behovsafklaring.

Udfordringen i overgangen fra screening til projektforløb har været, at skulle tilrettelægge forløb ud fra så mange individuelle behov. At skulle indtænke så mange forskellige emner og tematikker har bestemt været udfordrende, men det er forsøgt løst ved en differentieret undervisningsform, hvilket beskrives i det følgende.

WORKSHOPS

Digital Vækstkultur er et 10 måneder langt forløb, hvor virksomheder, alt afhængigt af deres geografiske placering, deltager i workshops/seminarer, netværksforløb, kompetencenetværk/Action Learning-forløb og 1-1-sparring. Den grundlæggende og nationalt gennemgående del af forløbet er workshop-delen. Virksomhederne deltager i løbet af de 10 måneder i seks workshops, hvor de bliver præsenteret for og undervist i forskellige emner.
En workshop er selvfølgelig ikke udelukkende undervisning, hvor en underviser eller en ekspert fortæller et stillesiddende publikum om det givne emne. En workshop er et dynamisk forum, hvor virksomhederne hver især får lov at arbejde med det givne emne i regi af egen forretning. Tanken bag er, at desto mere virksomhederne får lov til at koncentrere sig om egne udfordringer og problemstillinger, desto bedre vil de kunne overføre undervisningsmaterialet og de nye/øgede kompetencer til egen virkelighed. Dette greb har udviklet sig gennem projektets levetid og er blevet ændret og modificeret løbende.

> DET HAR FUNGERET GODT, AT UNDERVISNINGEN HAR VÆRET WORKSHOPS. JO MERE ENGAGEREDE VIRKSOMHEDER ER, JO BEDRE ER DET. DET HAR VÆRET VIGTIGT, AT VIRKSOMHEDERNE HAR FØLT, DE ARBEJDER MED EGNE UDFORDRINGER.
>
> MARIA TIPSMARK, REGIONAL PROJEKTLEDER, UCL

> Det har fungeret godt, at undervisningen har været workshops. Jo mere engagerede virksomheder er, jo bedre er det. Det har været vigtigt, at virksomhederne har følt, de arbejder med egne udfordringer.
> *– Maria Tipsmark, Regional Projektleder, UCL*

Aspektet virksomhedsengagement er et absolut bærende punkt i projektet, og når forløbet udgøres af workshops kontra mere statiske undervisningsformer, er det netop tanken at involvere virksomhederne så meget som muligt. Erfaringerne er her, at desto mere virksomheds- og praksisnær undervisningen er, desto mere engagerer de deltagende virksomheder sig. Helt konkret kan dette tilskrives, at virksomheder arbejder med noget fra egen virkelighed, hvorfor de langt bedre kan se meningen med at skulle bruge tid på udvikling frem for den daglige drift.

> Tingene har fungeret klart bedst, når det har været sat op som en workshop. Jo mere deltagerinvolvering jo bedre.
> *– Cecilie Elisabeth Kobbelgaard, Konsulent, UCN og Lars Funck Kristensen, Konsulent, UCN*

> Workshoppen om den strategiske tilgang til det digitale og hvordan det kan skrives ind i egen forretningsplan, fungerede rigtig godt – Her havde virksomhederne mulighed for at dykke ned i egen virkelighed, og det var noget de reagerede positivt på (Business Model Canvas).
> *– Morten Ewald, Projektleder, Zealand - Sjællands Erhvervsakademi*

Ordlyden hos erhvervsakademierne er klar og tydelig. Desto mere man kan få virksomhederne til at engagere sig i forløbet, desto bedre bliver resultatet for dem. Det engagement anspores af, at man får lov til at arbejde med nærliggende og relevante temaer og emner. Hos virksomhederne er tonen den samme. Der har gennem interviewene, med et udpluk af projektets deltagende virksomheder, hersket en generel konsensus om, at workshops-opsætningen, hvor virksomhederne selv skal involvere sig for at få noget konstruktivt ud af processen, har været med til at holde dem til ilden. Det, kombineret med, at man har tilrettelagt opgaverne således, at de har været målrettet egne udfordringer, har ansporet virksomhederne til at holde fast i projektet og lægge de nødvendige timer og ressourcer i det. Ting, vi ellers ved, er de største barrierer for små og mellemstore virksomheder, når det kommer til udviklings- og projektarbejde.

Faktisk har besvarelserne fra de interviewede virksomheder påpeget, at man gerne så fordelingen af rendyrket undervisning og praktisk opgaveløsning skele endnu mere til sidstnævnte.

> Man har til tider fyldt undervisningsdagene med for meget indhold. Her kunne man med fordel have fokuseret mere på virksomhedernes konkrete udfordringer og arbejdet mere i dybden med dem
> *– Claus Nicolai Løvgreen, EverRest, Midtjylland*

> Undervisningsdelen måtte gerne have været mere praksisnær, workshop-delen måtte gerne have været mere hands-on – Mindre oplægstid og mere arbejdstid.
> *– Louise, Østervrå Fysioterapi*

Efter endt workshop, kender man dog alle følelsen af at have været på det fedeste kursus og derefter blive ramt af driften næste morgen. For at afbøde dette har den særlige sammensætning af konsortiet mulighed for at opsætte flere muligheder for at fastholde motivation til forandring - det kan ses i de forskellige greb nedenfor, som for eksempel action learning, netværk og 1:1-sparring.

ACTION LEARNING

Action Learning-delen af Digital Vækstkultur kommer i de forskellige regioner til udtryk forskellige steder i projektet. Hos nogle er det tænkt ind i workshopdelen, hos andre i 1:1-sparringen.

Action Learning-begrebet dækker over en vekselvirkning mellem teoretisk og metodisk forståelse; altså samspillet med afprøvning i praktisk implementering. Konstruktionen passer derfor godt ind i Digital Vækstkulturs generelle tilgang til undervisning som værende praksisnært.

Ét eksempel på Action Learning-tilgangen er "Den Midtjydske Model", hvor man implementerede Action Learning-tilgangen i workshoppen omhandlende kunderejsen.

> Kunderejseworkshop har været en af de rigtig succesfulde workshops. Vi bragte studerende på vores PBA i E-handel sammen med DVK-virksomhederne, hvilket var en stor succes. Tilbagemeldingen fra virksomhederne har været, at det har været super inspirerende at have haft de studerende med i grupperne. Samtidig oplevede de studerende rent faktisk også en stor tilfredsstillelse, idet de kunne se, at det, de havde lært på uddannelsen, kunne bruges i praksis.
> *– Gitte Damgaard, Lektor og Projektleder, Erhvervsakademi Aarhus*

At indlemme de studerende i workshoppen, og på den måde gøre den endnu mere praksisnær, er i god tråd med den praksisnære undervisningsfilosofi, der hersker i projektet. Samtidigt er det en god måde at praktisere Action Learning på, da man på denne måde i høj grad får kombineret det teoretiske med det praktiske. Den tilgang, i forskellige afskygninger, har uden sidestykke været den, virksomhederne har taget bedst imod og fået mest ud af.

> Arbejdet med kunderejsen har ræsonneret bredt i virksomheden, og det tætte samarbejde med de studerende var en rigtig god og lærerig proces.
> *– Claus Nicolai Løvgreen, EverRest, Midtjylland*

WORKBOOK

Med seks workshops på 10 måneder, opgaveløsning og daglig drift midt i det hele, har der i projektet været behov for et håndgribeligt holdepunkt. I et digitaliseringsprojekt virker det måske som en bagvendt disposition, at indføre en fysisk bog/mappe, som virksomhedernes faste holdepunkt. Ikke desto mindre har det vist sig som en stor succes for projektet at implementere en såkaldt Workbook i forløbet. Workbooken fungerer i projektet som en handleplan for virksomhedernes forløb. Her kan de udfylde en konkret plan for deres digitale omstillingsproces, holde styr på alle de små og store opgaver, der skal laves mellem de forskellige workshops, og nedfælde alle de vigtige pointer fra undervisningen.

> Workbooken har som undervisningsværktøj været en stor del af, at undervisningen har ræsonneret hos deltagerne.
> *– Maria Tipsmark, Regional Projektleder, UCL*

Udover at være praktisk for deltagerne, har Workbooken også haft andre positive effekter for forløbet. Workbooken har således spillet en rolle i at få projektets pointer og værktøjer

ført fra klasselokalet og ud på virksomhedsgangene. Det håndfaste og fysiske element i forløbet har medvirket til, at deltagerne har kunnet fortælle om projektets indhold hjemme på arbejdspladsen. Workbooken har derfor, på sin vis, spillet en afgørende rolle i, at projektets budskab har forankret sig hos den resterende del af virksomheden.

NETVÆRKSFORLØB

Netværksdelen af projektet har nok været den mest komplicerede størrelse for både erhvervsakademierne og de deltagende virksomheder. Tanken bag at sammensætte virksomheder i arbejdsnetværk var, at de på tværs kunne dele erfaringer, både gode og dårlige, udfordringer og problematikker. Netværksgrupperne fungerer som et arbejdsrum for de nye ideér og inputs, virksomhederne fik med sig fra workshoppen. Her ville der så være mulighed for at få et sæt friske øjne på egne udfordringer og samtidigt spejle sig i andre virksomheders digitale proces. Det var en mulighed for at få indsigt i, at man som virksomhed ikke stod alene med lige netop disse typer af udfordringer. Alt i alt var det tanken med netværksgrupperne, at virksomhederne kunne arbejde med deres digitale transformationsproces i samspil med hinanden både i og efter projektet. Tanken bag netværksgrupperne er, at de lever videre efter projektets afslutning og dermed holder virksomhederne engagerede i det vedvarende arbejde med omstillingen til det digitale.

Netværksdelen er dog blevet modtaget på blandet vis. Deltagerne har bestemt fået brugbare output med fra sessionerne, men føler ikke helt, at sammensætningen af grupperne har været passende.

KOMBINATIONEN AF AT HAVE TEMAER PÅ WORKSHOPS, DER SENERE UDFOLDES I 1:1-SPARRING, ER RIGTIG GODT GREB OG GIVER VIRKSOMHEDERNE UTROLIGT MEGET. ISÆR 1:1-SPARRING OM SOCIALE MEDIER (FACEBOOK) OG SEO-OPTIMERING HAR STYRKET VIRKSOMHEDSKULTUREN OMKRING DET DIGITALE.

MICHAEL BLOHM, DIREKTØR, AUSFARHT, SYDDANMARK

> Netværksdelen af projektet har alt i alt været rigtig succesfuldt, men selvfølgelig kan det gøres bedre. De største firmaer har peget på for stor diversitet virksomhederne imellem - både i henhold til digital modenhed og brancher. En anden gang skal de være mere ensartet sammensat. Virksomhederne har også efterspurgt mere konkret indhold til netværksdelen udover forandringsledelsesdelen.
> *– Gitte Damgaard, Lektor og Projektleder, Erhvervsakademi Aarhus*

De erhvervsakademier, der har praktiseret netværksgrupperne, har arbejdet benhårdt på at tilrettelægge dem til gavn for de deltagende virksomheder. Det er man ikke lykkes med hver gang, og man har måtte sande, at det er en større opgave end som så. Virksomhederne har dog stadig ytret sig positivt om netværksdelen, men har savnet mere 1:1-sparring og en mere jævnbyrdig sammensætning af virksomheder i netværket.

> Har lært en masse af netværksdelen ved at høre på andre virksomheder, men har savnet noget 1:1-sparring med videnspersoner, der kunne dykke ned i mere virksomhedsnære problemstillinger.
> *– Claus Nicolai Løvgreen, EverRest, Midtjylland*

At kunne sparre med andre har, som Claus Nicolai Løvgreen nævner, haft en særdeles positiv effekt på arbejdet med den digitale omstillingsproces. At få indsigt i andre virksomheders forretningsgang, omstillingsparathed samt gode og dårlige erfaringer med den digitale proces har været en både inspirerende og lærerig oplevelse for virksomhederne.

> Indsigt i andre forretninger har givet indsigt i, hvad man kan med det digitale, og hvordan det kan implementeres.
> *– Lea Sørensen, Chefkonsulent, Erhvervsakademi Aarhus*

Erfaring- og vidensdeling på tværs af virksomheder bliver af virksomhederne betegnet som en god øvelse i at vende blikket indad og fokusere på elementer i eget hus, man ellers har tendens til at overse. Iagttagelser fra eksterne aktører kan altså hjælpe til at få kigget på elementer i virksomhedskulturen, der i den digitale transformationsproces står overfor en fornyelses- ellers optimeringsproces. Dette eksterne og neutrale syn på virksomhedens organisering, struktur og kultur er noget, netværksgrupperne har været stærke til at facilitere.

Værtsrollen har ligeledes tvunget virksomhederne til at granske egne processer og digitale dagsorden.
– Lea Sørensen, Chefkonsulent, Erhvervsakademi Aarhus

Sammensætningen af netværksgrupperne har, ifølge de adspurgte virksomheder, ikke været helt optimal. Man har fra virksomhedernes side ønsket en mere ligeværdig sammensætning, altså at blive sammensat med virksomheder af lignende størrelse, fra samme branche eller på samme modenhedsniveau indenfor det digitale. Det til trods har virksomhederne stadig fået positive og lærerige oplevelser med fra netværksgrupperne, og det har været et godt sted at arbejde med teorierne og ideerne fra workshopsene.

1:1-SPARRING

Som et led i forløbsstrukturen har der i størstedelen af regionerne været et tilbud til virksomhederne om 1:1-sparring med projektets medarbejdere. I projektets ånd om at virksomhederne selv skal engagere sig i forløbet, og i og for sig selv bestemme hvad og hvor meget, de vil have ud af projektet, har de selv skulle opsøge projektmedarbejderne for at istandsætte disse 1:1-seancer. Og det har de gjort! 1:1-sparringen har klart været projektforløbets virksomhedsfavorit, hvilket der selvfølgelig er flere gode grunde til. Bekvemmelighed er et åbenlyst element. Projektets medarbejdere er, ved efterspørgsel, taget på virksomhedsbesøg og har på den måde mindsket virksomhedernes tids- og ressourcemæssige forbrug. Da vi ved, hvor stor en barriere netop dette er for virksomhederne, må det siges at være en kærkommen luksus i et sådan projekt. Udover det bekvemmelige element har 1:1-sparringen også talt lige ind virksomhedernes altoverskyggende største behov, nemlig det helt praksisnære arbejde med egne udfordringer og problemstillinger.

> 1:1-sparringen bør være obligatorisk, da det giver klart mest udbytte, samtidigt med at det tvinger virksomhederne til at forberede sig godt og tage stilling til deres egne udfordringer. Dette sikrer også, at virksomhederne får dét ud af projektet, de ønsker, når der nu bruges den tid, der gør.
> *– Michael Blohm, Direktør, Ausfarht, Syddanmark*

> 1:1-sparringen var utroligt givende og har bidraget til store forandringer internt i virksomheden. Blandt andet opgradering af webshop og hjemmeside samt øget indsigt i det bagvedliggende arbejde ved en online platform.
> *– Tanja Nystrup, ejer, Nystrup & Øskov*

Det er såmænd ikke den store overraskelse, men det er i projektets levetid kun blevet mere og mere evident, at det mest effektfulde greb om SMV'ers udviklingsproces er en virksomhedsnær og inddragende undervisningsform. Det har ligeledes vist sig, at en succesfuld kombination af ny viden qua undervisning og oplæg, kombineret med en 1:1-indsats hvor virksomhedens helt særegne digitale og forretningsmæssige udfordringer sættes under lup, er en absolut vindende sammensætning. Virksomhederne har givet klart udtryk for, at muligheden for arbejde med workshoppens teoretiske indhold i et forum, hvor det kan kobles til virksomhedens egen hverdag og muligheder med en uvildig og ekstern sparringspartner, der ikke skal sælge et produkt, er det klart mest givende i den digitale transformationsproces.

Kombinationen af at have temaer på workshops, der senere udfoldes i 1:1-sparring, er rigtig godt greb og giver virksomhederne utroligt meget. Især 1:1-sparring om sociale medier (Facebook) og SEO-optimering har styrket virksomhedskulturen omkring det digitale.
– Michael Blohm, Direktør, Ausfarht, Syddanmark

Kombinationen af workshop/undervisning og 1:1-sparring har været afgørende for, at man har kunne arbejde med og implementere de værktøjer, man har fået med sig. Specielt workshoppen om sociale medier var til stor inspiration for virksomheden.
– Louise, Østervrå Fysioterapi

Sparringsmuligheden med projektmedarbejdere og eksperter fra erhvervsakademierne er altså en katalysator for, at projekts indhold og intentioner bindes sammen og bliver formidlet succesfuldt til de deltagende virksomheder. Det fremgår dog tydeligt af virksomhedernes interviewbesvarelser, at 1:1-sparringen ikke nødvendigvis kunne stå alene, men har været en rigtig god overbygning til de afholdte workshops, hvilket må siges at være en positiv kommentar til projektets strukturelle og indholdsmæssige styrke.

1:1-sparringen har ikke kun været givtig for virksomhederne. Erhvervsakademierne har ligeledes beskrevet, hvordan netop dette element i forløbsstrukturen har bidraget til ny viden hos dem.

1:1-sparringen i projektet har været en kæmpe gevinst for både virksomheder og Erhvervsakademi. Muligheden for at kunne kontakte de forskellige kompetencer hos

> erhvervsakademiet har været noget, virksomhederne har benyttet sig meget af og fået utroligt meget ud af.
> *– Cecilie Elisabeth Kobbelgaard, Konsulent, UCN og Lars Funck Kristensen, Konsulent, UCN*

Den viden, erhvervsakademierne har fået med hjem fra 1:1-seancerne med virksomhederne, er viden, der fremadrettet kan kanaliseres ud i forskellige uddannelsesforløb. Et så tæt parløb med virksomheder giver en unik mulighed for at blive klogere på præcis, hvilke digitale kompetencer der er behov for i erhvervslivet og dernæst få dem implementeret for at gøre uddannelserne endnu mere relevante.

> Læringen fra projektet kan bruges som en katalysator for, hvad de studerende kan bruge deres kompetencer til ude hos SMV-delen af erhvervslivet. Det har givet inspiration til fremtidige uddannelser.
> *– Casper Christensen, Projektmedarbejder, UCL*

Den todelte oplevelse af, at projektet i sin form giver et godt og afrundet forløb for virksomheder såvel som erhvervsakademier vidner om, at projektet er forankret det rette sted i forhold til deltagersegmentet.

SÅDAN ER VIRKSOMHEDERNES DIGITALE PROFIL STYRKET

En digital profil dækker over mange ting og kan være markant anderledes virksomheder imellem. Derfor er behovet for at optimere den digitale profil ligeledes en varieret og afvekslende størrelse. Behovsdifferencen er selvfølgelig noget, man har været særligt opmærksom på i Digital Vækstkultur, og man har, som også eksemplificeret og beskrevet i de foregående afsnit, anlagt forløbsstrukturen herefter. Fra den indledende screeningsproces til netværksforløb og 1:1-sparring har det været intentionen at fokusere på de individuelle behov, udfordringer og problemstillinger.

Rapporten har indtil videre fokuseret meget på de kompetenceudviklende, transformatoriske og strukturelle aspekter af projektet. I dette afsnit vil der blive fokuseret mere på de evidente resultater af projektdeltagelsen for virksomhederne.

DVK SKABER NYE JOBS

Nye løsninger og nye muligheder er som oftests lig med nye udfordringer. En spillover-effekt fra det øgede digitale kompetenceniveau samt større indsigt i egne optimeringsmuligheder kan være, at en omstrukturering af de ellers gængse arbejdsgange kan være nødvendig. Det kan sågar være nødvendigt at ansætte nye folk med mere specialiserede kompetencer på baggrund af den nye viden om egen forretning, man har fået gennem projektet. Dette er selvfølgelig godt nyt, og de nye digitale tiltag er i disse tilfælde grundigt overvejet i forhold til det vækstpotentiale, de repræsenterer for virksomheden.

> Vi har qua projektdeltagelsen fået løftet niveauet på egen hjemmeside. Vi har fået større indsigt i, hvordan man designer og tilrettelægger en hjemmeside og satser fremadrettet på at lave eget produkt. Ledelsen har fået et klart større indblik i virksomhedens digitale kultur, hvilket har betydet, at man har satset mere på det digitale. Derfor har vi på

baggrund af projektet ansat nye medarbejdere, der har fuld fokus på det digitale.
– Tanja Nystrup, ejer, Nystrup & Øskov

Det er en af projektets helt store ambitioner, at den digitale udvikling hos virksomhederne har en direkte og positiv effekt på vækst og dermed beskæftigelse. Når virksomhederne, grundet den mere digitale tilgang til deres forretning, vækster, er det en naturlig konsekvens af, at de interne arbejdsopgaver ændres og forøges, hvilket gerne skulle resultere i nyansættelser og efter- eller videreuddannelse.

Projektet har et samlet mål om at skabe 45 nye jobs efter projektperioden. Baseret på resultaterne af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse, skønner vi, at det vil være realistisk, at projektet vil bidrage til opfyldelsen af dette mål, da det samlede estimat vil ligge i intervallet 34-55 nye jobs.[6]

Digital Vækstkultur har altså ved hjælp af kompetenceudvikling og ny viden ansporet de deltagende virksomheder til at øge fokus på de digitale muligheder inden for deres respektive forretningsområder. Én af effekterne af dette har altså været en stigning i virksomhedernes jobskabelse.

ØGET KONKURRENCEEVNE

Et større fokus på det digitale hos virksomhederne giver, alt andet lige, et bredere kundesegment, en effektiviseret produktion og/eller mere strømlinede arbejdsgange. En succesfuld og gennemtænkt omstilling til det digitale har en positiv effekt på en virksomheds konkurrenceevne.

Konkurrenceevnen er selvfølgelig ikke kun bundet op på digitale processer. Den er et udtryk for sammenhængskraften, selvforståelsen og kendskabet til markedet hos virksomhederne. Ambitionen for Digital Vækstkultur har, som nævnt i ovenstående, været at skabe et digitalt fundament for virksomhederne, der er forankret i deres i eksisterende forretningsstrategi. Herfra er det forhåbningen, at det mere digitale mindset kan influere virksomheden til nytænkning indenfor eksisterende forretningsområder samt udforskning af nye potentielle markeder og kundesegmenter.

Vi har fået en masse viden om og indsigt i, hvordan en hjemmeside skal se ud, og hvad den skal indeholde. Vi har ligeledes fået et større indblik i, hvordan virksomhedens kundesegment ser ud og har som et resultat heraf fået redskaber til at kunne fokusere på et helt nyt kundesegment.
– Louise, Østervrå Fysioterapi

Vi har fået stor indsigt i målingsværktøjer. Kompetencen at blive vidende omkring, hvad kunderne søger efter. At det er vigtigt at vide præcis, hvad ens kundesegment rent faktisk søger på og efter.
– Michael Blohm, Direktør, Ausfarht, Syddanmark

6 Digital Vækstkultur i SMV, Midtvejsevaluering, Erhvervsstyrelsen April 2019, s. 15

Det er en svær størrelse at sætte præcise ord på, hvad der helt konkret forstærker en virksomheds konkurrenceevne. Disse to udtalelser fra deltagende virksomheder er dog gode indikatorer på, at man ved hjælp af ny viden om digitale processer og muligheder formår at gøre sig mere konkurrencedygtig. Det øgede fokus på hvilke kunder, man rent faktisk skal henvende sig til og gennem hvilke kanaler, man skal henvende sig, er en klar konkurrencemæssig styrke for virksomheder.

> Vi kan konstatere, at projektet overordnet er baseret på en veldokumenteret antagelse om sammenhæng mellem øget digitalisering og styrket konkurrenceevne i målgruppen af SMV'er. Vi finder ligeledes antagelsen om, at der på dette felt er et uudnyttet potentiale hos målgruppen for velargumenteret.[7]
>
> Det er vores vurdering, at projektet i praksis har formået at adressere dette behov hos deltagervirksomhederne ved at udvikle deres kompetencer til at arbejde med digitalisering. Vi finder det særligt hensigtsmæssigt, at projektet er tilrettelagt, så det styrker virksomhedernes egne evner til at arbejde digitalt – frem for at gennemføre en konkret digitaliseringsproces.[8]

Konklusionerne fra Cowis evalueringsrapport understøtter ambitionen om, at Digital Vækstkultur er til for at hjælpe virksomhederne i deres individuelle digitale transformationsproces og ikke er nogen 'one size fits all'-løsning. Konklusionen understøtter ligeledes formodningen om, at et styrket digitalt setup er med til at styrke en virksomheds generelle konkurrenceevne.

EN STYRKET DIGITAL PROFIL

Alt afhængigt af hvilken type virksomhed man er, vil ens digitale profil se ud derefter. Derfor har der i projektet, akkurat som det har været tilfældet i alle andre henseender, ikke været nogen opskrift på en 'Digital Profil'. Arbejdet med at gøre virksomhederne stærkere på det digitale har kredset om virksomhedernes udgangspunkt før projektet samt deres forretningsgrundlag. Dette udgangspunkt har den indvirken, at virksomhederne hver især har defineret, hvordan deres digitale profil skal se ud. Som en konsekvens heraf fremgår det tydeligt af virksomhedernes interview-besvarelser, at det er meget forskellige elementer fra projektet, der har bidraget til at styrke lige netop deres digitale profil.

> Kompetenceløft af de medarbejdere, der deltog i projektet, er noget, der har løftet hele virksomheden. De nye kompetencer har gjort, at virksomheden har kunne lave en ny digital branding-strategi og kampagne med en stor indsats på Youtube, Facebook og Instagram.
> *– Happy Days*
>
> Projektet har bidraget til store forandringer internt i virksomheden. Opgradering af webshop og hjemmeside samt øget indsigt i det bagvedliggende arbejde ved en online platform.
> *– Tanja Nystrup, ejer, Nystrup & Øskov*

7 Digital Vækstkultur i SMV, Midtvejsevaluering, Erhvervsstyrelsen April 2019, s. 6
8 Digital Vækstkultur i SMV, Midtvejsevaluering, Erhvervsstyrelsen April 2019, s. 6

> Helt generelt har projektet haft en positiv indvirken på de deltagende medarbejdere, som ikke var helt overbeviste om den digitale omstilling.
> *– Claus Nicolai Løvgreen, EverRest, Midtjylland*

> Vi har via undervisningen fået et større indblik i, hvad der er af digitale muligheder og hvordan de kan hjælpe virksomheden på vej.
> *– Michael Blohm, Direktør, Ausfarht, Syddanmark*

Eksemplerne fra interview-besvarelserne kunne lige så vel have sagt noget om SEO, kunderejsen eller Instagram. Diversiteten er stor, og det taler volumer om projektets fokus på den individuelle virksomhed. Den digitale profil er mange forskellige ting hos virksomhederne. For nogen er det implementering af bestemte programmer, for andre er det strategisk nytænkning og muligheden for at nå nye markeder og kunde. For helt tredje er det et spørgsmål om den interne virksomhedskultur.

Digital Vækstkultur har berørt mange forskellige emner og problemstillinger, og virksomhederne har købt ind på nogle og set bort fra andre. Faktum er dog, at projektet er lykkedes med at ramme langt de fleste af de deltagende virksomheder der, hvor de er, og har dermed bidraget til at styrke deres digitale profil på den ene eller den anden facon. Dette kommer tydeligt til udtryk, når virksomhederne adspørges:

> De interviewede virksomheder oplever gennemgående, at forløbene er individuelt tilpasset og konkrete i forhold til deres specifikke behov. Virksomhedsrepræsentanterne giver blandt andet udtryk for, at deres deltagelse har bidraget til, at de i højere grad er bevidste om vigtigheden af den digitale kunderejse, brugen af sociale medier og potentialerne for datadrevet styring (data som grundlag for beslutninger). Konkret har flere virksomheder udbygget deres hjemmeside og tilpasset annoncering til relevante kundesegmenter.[9]

V

9 Digital Vækstkultur i SMV, Midtvejsevaluering, Erhvervsstyrelsen April 2019, s. 7

DIGITALISERING ER EN KONTINUERLIG PROCES

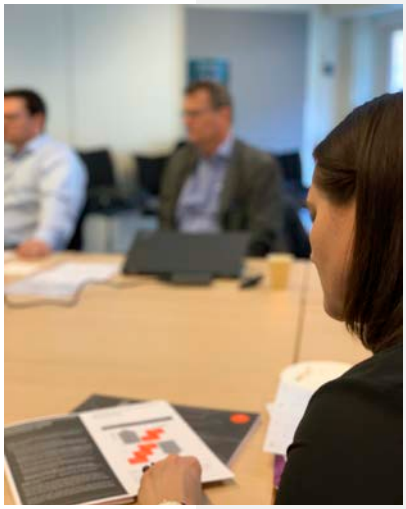
En vigtig pointe i projekt Digital Vækstkultur er, at virksomhederne ikke modtager rådgivning gennem projektet - udelukkende vejledning. En gennemgående tese for projektets formål har været, at virksomhederne skal hjælpes på vej til selv at kunne videreføre den digitale transformationsproces. Selve indholdet i projektforløbet samt måden hvorpå tematikker, ny viden, teori og praktik er blevet formidlet, er lagt an på, at virksomhederne selv har skulle kunne arbejde videre med det, de har lært.

Den digitale proces er, som rapporten også beskriver, en konstant udviklende og foranderlig størrelse. Teknologien og de digitale muligheder udvikler sig i en sådan fart, at det ikke er muligt at lave faste langsigtede strategier for, hvordan man som virksomhed vil udnytte de digitale muligheder. Det er derfor ikke muligt eller fordelagtigt at præsentere virksomhederne for en helhedsløsning tilpasset netop dem. Nej, essensen i både den digitale transformationsproces og projektets formål er, at virksomhederne rustes til selv at kunne definere, hvad det digitale skal kunne for dem og så implementere det i den eksisterende virksomhedsstrategi. Det er et vigtigt element for Digital Vækstkultur, at virksomhederne ikke står efter endt projekt med halve løsninger og ufærdige processer, men at de derimod bliver sendt afsted med kompetencerne til og indsigten i, hvad de skal fokusere på rent digitalt og hvordan det udføres i praksis. En anden vigtig pointe i forhold til tidsaspektet i både projektet samt den digitale proces er, at virksomheder over de 10 måneder, forløbet varer, har mulighed for at reflektere over de processer, de sætter i gang. initiativer og ideér har mulighed for at modnes i perioden, hvilket styrker deres chance for succesfuldt at blive udlevet.

> Hvordan kan vi give virksomhederne nye kompetencer, så projektets formål kan leve videre hos virksomhederne efter projektafslutning? Det har været vigtigt, at de deltagende medarbejdere har taget nye kompetencer med hjem, så de har kunne bidrage til virksomhedens udvikling.
> *– Gitte Damgaard, Lektor og Projektleder, Erhvervsakademi Aarhus*

Ambitionen om at projektets indhold skal leve videre hos de deltagende virksomheder efter endt forløb er en af bevæggrundene for, at kompetenceudvikling har været så vigtig en faktor i digital vækstkultur. Som det ovenstående citat også understreger, så har det været essentielt at kompetenceudvikle medarbejderne med henblik på virksomhedens digitale udvikling. Det har været afgørende for forankringen af projektets formål hos virksomhederne, at de deltagende medarbejdere og ledere kompetencemæssigt er kommet tilbage med værktøjerne til at drive processen videre i virksomheden.

Set i lyset heraf har det altså været virksomhedernes eget ansvar at få det ud af projektet, de nu engang havde behov for eller håbede på. Projektstrukturen har gennemgående været lagt an på, at man som deltager selv er herre over, hvilket output man tager med sig fra



forløbet. Denne tilgang stiller krav til både erhvervsakademierne og virksomhederne, men sikrer samtidigt, at dem der ønsker at deltage aktivt også er dem, der får mest opmærksomhed og størst udbytte. Det er er ligeledes erfaringen fra projektet, at de virksomheder, der har flest deltagere med, også får mest ud af det. Er det sågar ledelsen, der deltager, så har udbyttet fra projektet også de bedste vilkår for at rodfæste sig i virksomheden efterfølgende.

> Vi finder det særligt hensigtsmæssigt, at projektet er tilrettelagt, så det styrker virksomhedernes egne evner til at arbejde digitalt frem for at gennemføre en konkret digitaliseringsproces. Denne tilgang giver en længere tidshorisont for øget vækst i deltagervirksomhederne, men efter vores vurdering er det en mere bæredygtig virkning i form af en styrket kapacitet til at arbejde med digitalisering i deltagervirksomhederne.[10]

HJÆLP TIL SELVHJÆLP

Hjælp til selvhjælp er et godt gammelt greb i værktøjskassen, men ikke desto mindre et effektivt et, når man har med udvikling at gøre. Det er en klar forudsætning for et givende forløb, at deltagervirksomhederne er engagerede og bundet op på egen succes. Digital Vækstkultur har ikke kostet virksomhederne noget i kroner og ører, men har tilgengæld kostet noget i tid og ressourcer. Denne investering af tid og ressourcer skal gerne være med til, at anspore virksomhederne til at engagere sig yderligere i projektet. Det er her et aspekt i, at virksomhedernes output fra projektet skal til måls for, at man har prioriteret det over den daglige drift. Et aspekt der i særdeleshed gør sig gældende, når deltagersegmentet består af mikro-, små- og mellemstore virksomheder.

Som også eksemplificeret i det foregående afsnit, så er projektstrukturen bygget op omkring moduler, der søger at involvere de deltagende virksomheder så meget som muligt. Undervisningsdelen er tilrettelagt som workshops, hvor deltagerne, udover at få teoretisk undervisning samt indblik i ny viden om digitale løsninger, får lov til selv at arbejde med

10 Digital Vækstkultur i SMV, Midtvejsevaluering, Erhvervsstyrelsen April 2019, s. 6

undervisningsindholdet i kontekst til deres egen forretning.

Netværksforløbene er faciliteret af erhvervsakademierne, men ellers er de virksomhedernes eget ansvar. Indholdet er selvfølgelig bundet op på læringspunkterne fra undervisningen, men udbyttet af sparringen med andre virksomheder er op til virksomhederne selv.

1:1-sparringen er et tilbud, virksomhederne selv skal opsøge. De skal selv påpege, hvad de skal bruge sparring til og med hvem. Igen faciliteres muligheden af ehvervsakaemierne, men selve indholdet bestemmes af virksomhederne.

Det er altså et gennemgående greb i projektet, at virksomhederne selv har ansvaret for, hvor meget de får ud af projektet. Projektmedarbejderne faciliterer mulighederne og står klar til at hjælpe, men i sidste ende er det deltagernes eget ansvar at fokusere på og arbejde med de udfordringer og problemstillinger, de står overfor i den digitale omstillingsproces.

> Outputtet for de forskellige virksomheder har været helt og aldeles bundet op på deres egen indsats. De, der har engageret sig i projektet, har rykket sig, og de, der ikke har, har ikke.
> *– Gitte Damgaard, Lektor og Projektleder, Erhvervsakademi Aarhus*

Michael Blohm, direktør for Ausfarth siger i sit interview, som også er citeret i foregående afsnit, at 1:1-sparringen tvinger virksomhederne til at forberede sig godt og tage stilling til deres egne udfordringer. Dette sikrer også, at virksomhederne får det ud af projektet, de ønsker, når der nu bruges den tid, der gør. Dette sammenholdt med Gitte Damgaards koncise besked om, at dem der engagerer sig, er dem, der rykker sig, giver et godt billede af, hvordan projektet ikke bare står klar med en konkret løsning, men via deltagerinvolvering søger at klæde medarbejdere og dermed virksomhederne på til den forestående digitale transformationsproces.

Digital vækstkultur er ikke primært løsningsorienteret, men derimod udviklingsorienteret. Det er målet med projektet, at de danske SMV'er bliver styrket i deres tilgang til det digitale og den omstillingsproces, det kræver.

KONKRETE OUTPUTS

Metode og form er selvfølgelig afgørende for, hvordan et sådan projekt udmønter sig for deltagerne. Store dele af denne rapport har derfor fokuseret på, hvordan projektet er sat sammen for på valid vis at kunne beskrive, hvilke effekter det indtil videre har haft. I skrivende stund er projektet stadig ikke afsluttet og løber stadig i godt fem måneder. Størstedelen af de deltagende virksomheder har afsluttet deres forløb, men denne opgørelse er altså gjort inden projektets generelle afslutning.

Rapporten igennem er der præsenteret eksempler på de konkrete effekter. Både via virksomhedernes interview-besvarelser, men også fra Erhvervsstyrelsens evalueringsrapport. For at sætte mere konkrete tal bag ordene vil denne del af rapporten hovedsageligt være baseret på projektets potentiale for effektskabelse fra Erhvervsstyrelsens rapport.

TALLENE TALER: EFFEKT, POTENTIALE OG EKSEMPLER

Forudsætninger for øget omsætning
Nedenstående tabel viser i hvilket omfang, deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for at skabe øget omsætning.

Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter? *Andel af virksomhederne, der angiver at…*	*Andel virksomheder*
opkvalificeringen af digitale kompetencer vil give en markant konkurrencefordel	83 %
de er i gang med eller forventer at implementere den digitale handleplan	80 %
de vil benytte kompetencenetværkene efter forløbets afslutning	46 %

Figur: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter
Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=35). Hovedparten af respondenterne tilkendegiver, at de forventer at implementere den digitale handleplan, og at de digitale kompetencer tilmed vil give dem en markant konkurrencefordel.

Det helt grundlæggende output fra projektet skal meget gerne være, at alle disse forberedende instanser, hvor virksomhederne klædes på til den digitale transformationsproces, munder ud i konkret vækst for virksomhederne. Ovenstående tabel fortæller os, at der hos virksomhederne er stor tro på, at de tilførte kompetencer giver udslag på de parametre, der gør, at en virksomhed kan vækste. Her er det altså en direkte følge af kompetenceudvikling, der giver afkast i ønskede effekter.

> Kunderejsen er blevet et decideret værktøj i virksomheden, der er med til at binde virksomhedens forskellige afdelinger sammen og gøre deres udtryk mere ensartede. Vi er blevet klogere på, hvor og hvordan vi skaber værdi for kunden.
> *– Claus Nicolai Løvgreen, EverRest, Midtjylland*

Større indsigt i kunderejsen har været et af de kompetenceløft, flest virksomheder har taget med fra projektet. Koblingen mellem et løft af indsigten i kundens behov og hvordan det indtænkes i den strategiske forretningsplan er medvirkende til en øget konkurrencefordel.

KUNDEREJSEN ER BLEVET ET DECIDERET VÆRKTØJ I VIRKSOMHEDEN, DER ER MED TIL AT BINDE VIRKSOMHEDENS FORSKELLIGE AFDELINGER SAMMEN OG GØRE DERES UDTRYK MERE ENSARTEDE. VI ER BLEVET KLOGERE PÅ, HVOR OG HVORDAN VI SKABER VÆRDI FOR KUNDEN.
CLAUS NICOLAI LØVGREEN, EVERREST, MIDTJYLLAND

Forventelige effekter af indsatsen

Deltagernes gennemsnitlige forventninger til effekter af indsatsen	Gennemsnitlig forventning
Stigning i årlig omsætning (mio. kr.)	0,8
Stigning i årlig eksport (mio. kr.)	0,5
Antal nyansatte	0,4

Figur: Deltagernes gennemsnitlige effektforventninger (kvantitativt) (n=35)

Virksomhedernes gennemsnitlige forventninger til vækst er forholdsvis beskedne, hvilket delvist kan forklares med den forholdsvis lange tidshorisont for effektskabelse, samt at den umiddelbare effekt først og fremmest vil være øget produktivitet.

Som også beskrevet i Cowis evalueringsrapport og citeret i dette afsnit af rapporten, så er effekten af projektet mere langsigtet og bæredygtig, end det er her-og-nu-effekt. Den umiddelbare effekt er derfor ikke så høj, men dog stadig til stede.

Effekterne af projektet er ganske mangfoldige og som også beskrevet gennem hele rapporten, har virksomhederne fået meget forskellige outputs med sig hjem. Virksomhedernes tilbagemeldinger indikerer klart, at det øgede kompetenceniveau er noget, der rodfæster sig i hele virksomheden og ansporer til nytænkning og kreativitet. Det er netop disse nye kompetencer og medarbejdernes nyvundne indsigt i det digitale, der præger og forbedrer den digitale kultur i virksomhederne. Effekterne er, i store træk, endnu ikke bundet op i bundlinje-resultater, men ganske tydelige i virksomhedernes styrkede tilgang til digitale muligheder og værktøjer.

PERSPEKTIVERING OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

Digital Vækstkultur har til formål at styrke mikro-, små og mellemstore virksomheders digitale transformationsproces. Tilgangen til dette formål har båret præg af nogle ganske bestemte fremgangsmåder, som er beskrevet i rapporten. Projektet har, udover en bestemt form, også været styret af en bestemt formidlingsfilosofi. Strukturen sammenlagt med undervisningstilgangen danner grundstenen, hvorfra projektet tager sit udgangspunkt.

Gennem rapporten er det blevet beskrevet og eksemplificeret, hvordan kompetenceudvikling er den optimale metode til at forberede virksomheder på en digital transformationsproces. At have de rette kompetencer er helt essentielt for, om en virksomheds omstillingsproces fra det analoge til det digitale bliver en succeshistorie. Digital vækstkultur evner, med en grundig indsigt i de deltagende virksomheders digitale modenhed, at møde virksomhederne i øjenhøjde og gøre en ellers uoverskuelig proces til en jordnær opgave. Kombinationen af praksisnær formidling af viden og tematikker, der ikke bliver for højtragende i forhold til publikummet, har vist sig særdeles effektiv.

Et indspark til kompetenceudviklingen er, at der skal fokuseres mere på ledelsesniveau. Kompetenceudviklingen af medarbejderne er bestemt vigtig for den digitale omstilling hos virksomhederne, men hvis ikke der fokuseres på ledelsesniveau, siger alle erfaringer, at processen har sværere ved at vinde indpas i virksomheden. Så selvom tilgangen i Digital Vækstkultur er god, så kunne man med fordel rette indsatsen mod ledelse, ejere og bestyrelser.

Én pointe, der her fortjener lidt ekstra opmærksomhed, er valget af tematikker i projektet. Projektet har med stor omhu udvalgt emner såsom kunderejsen, SoMe og SEO. Emner, der måske ikke emmer af teknologisk eller digital innovation, men som derimod henvender sig med stor aktualitet til projektdeltagerne. Det må erklæres som en markant succes, at man i stedet for at stræbe efter det nyeste af det nye har søgt at præsentere virksomhederne for lettilgængelige og overskuelige muligheder, der både fordrer omstillingsprocessen samt den digitale virksomhedskultur.

Forløbsformen i projektet har, i sin udvikling over de seneste to og et halvt år, nærmet sig en særdeles gunstig metode for, hvordan kompetenceudvikling indtænkes i et projektforløb. De forskellige typer af mødegange og tilbud til virksomhederne har, på hver deres særegne facon, fordret til en praksisnær og engagerende proces. Al tilbagemelding fra virksomhederne siger, at den praksis- og virksomhedsnære tilgang er det, der kommer de bedste resultater ud af. At projektet har været dynamisk i konstruktionen, har været en kærkommen mulighed for at forme projektet i henhold til virksomhedernes behov, hvilket er en stor styrke, når segmentet er et meget differentieret SMV-landskab.

Fremadrettet kan der argumenteres for, at specifikke brancheorienterede forløb kan give mulighed for at specificere de forskellige forløb yderligere. Med et mere ensartet publikum vil det være muligt at gøre forløbet mere virksomhedsnært og samtidigt ramme på tværs af forløbet.

Digital Vækstkultur har overordnet set været en stor succes. Virksomhederne har fået opgraderet de digitale kompetencer samt fået større indsigt i, at omstillingsprocessen er en forandringsledelsesproces, der kræver tid og ressourcer. Erhvervsakademierne har fået en enorm indsigt i den digitale tilstand hos SMV'erne og er blevet klogere på, hvordan der bedst formidles til dette specifikke erhvervssegment.

I det fremadrettede arbejde med digitalisering af SMV'er tager vi derfor disse læringspunkter med os:

- Mød virksomhederne, hvor de er, og lad dem arbejde med egne udfordringer.
- Involvér ledelsen fra starten af forløbet. Skal udvikling forankres, skal ledelsen involveres.
- Gør forløbet alsidigt - introducér virksomheder for forskelligartede typer af aktiviteter.

MP DENMARK

BEVIDSTHEDEN OM DIGITALE MULIGHEDER OG KRAV ER ØGET

Da Martin Pedersen i 1937 indledte sin karriere som tekstilfabrikant, var der ikke fokus på digital strategi og sociale medier.

Den unge iværksætter koncentrerede sig i stedet om den ene strikkemaskine, han rådede over i de beskedne kælderlokaler i sin bedstemors ejendom i Herning.

Martin Pedersens far var alt andet end begejstret for sønnens foretagende, som han kaldte en "tvivlsom affære", og han havde svært ved at forstå, at familiens tre børn ikke trådte i hans fodspor, og skaffede sig et fundament i tilværelsen via landbruget.

FIK DET DE KOM EFTER

I dag er mp Denmark A/S en moderne og velfungerende virksomhed med brands som mp Kids, mp Woman, mp Crafted Garments og Sneaky Fox, og siden 1. januar 2018 har virksomheden også rådet over egen strikkefabrik i Ikast.

For administrerende direktør Morten Bundgaard er det en nødvendighed at forholde sig til den digitalisering, som hersker i alle dele af samfundet i dag, og det førte til, at han sammen med fire medarbejdere var en del af Digital Vækstkultur.

- Vores forventning til forløbet var, at vi ville blive mere bevidste om, hvad der kræves, hvis vi skal løfte virksomheden til næste digitale niveau. Vi skulle også finde svar på, hvor vi var svage, og hvor vi er gode i forhold til det digitale arbejde, siger Morten Bundgaard, som var ganske tilfreds med udbyttet.

- Det var jeg bestemt. Vi fik det, vi kom efter, og vi står i dag med en skarpere bevidsthed i forhold til, hvad og hvor vi skal sætte ind. Og ikke mindst hvad det kræver.

STUDERENDE I HELE FORLØBET

Han var blandt andet imponeret af oplægsholder Lars Hedal, som talte om e-handel.

- Han var en spændende mand, som gav os et relevant og spændende bud på, hvad der skal til. Jeg ved godt, han var der for at profilere sit eget firma, men han formidlede sine ting forståeligt, og gav gode eksempler på det, han arbejder med, siger Morten Bundgaard, som også glædede sig over sparringen med de øvrige deltagere.

På samme måde var det brugbart med tilknytningen af studerende, men ifølge Morten Bundgaard kunne det udvikles yderligere.

- Jeg tror, det vil give et stærkere forløb, hvis virksomhederne fik tilknyttet en eller flere studerende i hele forløbet. Vi nåede næsten ikke at lære deres navne, inden de var væk igen, men jeg er bevidst om, at det kræver et stort koordineringsarbejde. Dog vil det efter min mening give et endnu stærkere forløb, og det vil være til glæde for alle parter, siger Morten Bundgaard, som også fandt webshop-delen alt for specifik og usammenhængende.

BLEV KLÆDT PÅ

- Vores ambitionsniveau var pænt højt, og vi stillede med fem medarbejdere i alt, inklusiv mig selv. Det bliver til meget i tid og kroner, men det var et udtryk for, at vi mente det alvorligt med vores deltagelse.

For Morten Bundgaard var det centralt, at han selv blev en aktiv del af Digital Vækstkultur, og han fortryder ikke sin deltagelse. Tværtimod.

- Hvis jeg skal være afsender af noget i en digital sammenhæng, skal jeg være klædt på til det, og det blev jeg. For eksempel blev jeg meget klogere på, om vi nu også har det, der skal til, hvis vi ønsker at søsætte nye projekter. Jeg fandt blandt andet ud af, at der var flere idéer, som vi endnu ikke er klar til at føre ud i livet, siger mp Denmarks administrerende direktør, som dog skynder sig at tilføje:

- Nu skal det ikke lyde som om, jeg skyder alt ned på bagkant af forløbet, for sådan er det altså ikke, men jeg er tilhænger af bevidste beslutninger.

Kunderejsen var et område, hvor Morten Bundgaard og medarbejderne fra mp Denmark for alvor fik noget med sig hjem.

- I en travl hverdag er der sjældent tid til, rent skematisk, at gennemgå virksomhedens håndtering af kunder i løbet af en sæson. Det var berigende at dykke ned i alle berøringer med vores kunder, og det gav os mange svar på, hvor vi er stærke, og hvor vi ikke er så stærke.

FORTSÆTTER I SAMME ÅND

Stifteren Martin Pedersen var en innovativ og driftig mand, som hele tiden drev virksomheden fremad.

I de første år udvidede han med nye fabrikker flere gange, og frem til sin død i 1976 stoppede han aldrig med at tænke nye tanker og være lidt foran tidens trend.

Det er præcis den ånd, som får Morten Bundgaard til at arbejde med virksomhedens digitale værktøjer.

- Vi føler os i dag bedre klædt på til en mere digitaliseret hverdag fremover, og samtidig har vi fået fornyet respekt for, hvad der skal til, og hvad der kræves, siger Morten Bundgaard og bruger virksomhedens tanker om en super-webshop som eksempel – en webshop som også er tænkt til det private marked.

- Men hvad kræver det at servicere kunder 24/7? Vi fandt hurtigt ud af, at vi enten skulle opkvalificere eksisterende medarbejdere eller ansætte nye folk, for ellers kan vi ikke løfte opgaven. Via forløbet blev vores beslutning i den konkrete sag langt mere kvalificeret.

"VI HAR LÆRT MEGET OM DE DIGITALE MULIGHEDER, OG NU VED VI OGSÅ, HVAD DER KRÆVES, HVIS MAN ØNSKER AT UDNYTTE DISSE MULIGHEDER"
MORTEN BUNDGAARD

IKKE NØDVENDIGT MED TEMAER

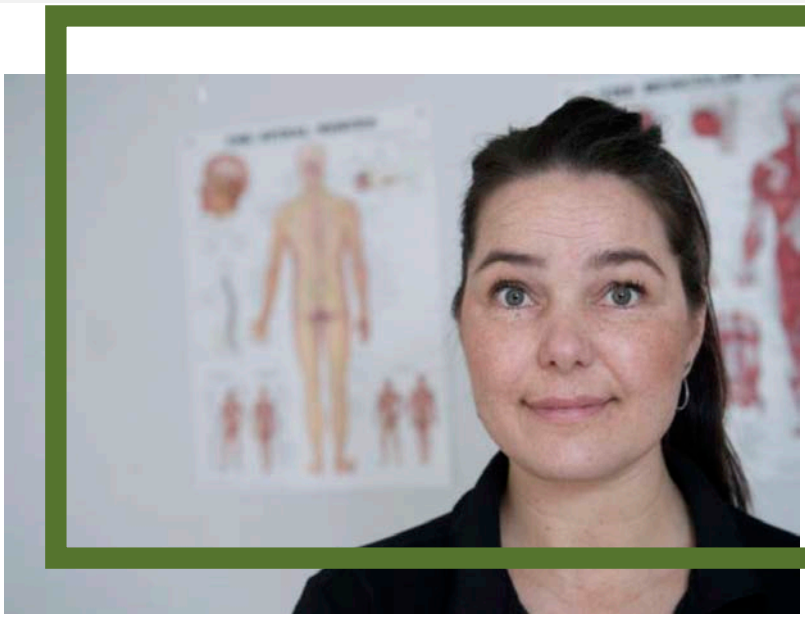
For Morten Bundgaard fungerede det fint med vekslingen mellem forskellige undervisningsforløb, og især besøgene hos hinandens virksomheder var brugbare.

- Dog var det ikke nødvendigt at tvinge temaer ned over besøgene – det blev lidt for søgt. For mig er virksomhedsbesøgene interessante i sig selv, så der behøver ikke at være et eller andet specifikt tema, siger Morten Bundgaard, som er tilfreds med det kompetenceløft, som efterfølgende har påvirket virksomheden.

- Der findes mennesker, som har lidt svært ved at se udfordringerne, eller som ikke vil se dem, men for mig er det afgørende, at vi hos mp Denmark bevæger os på et bevidst niveau i forhold til de beslutninger, vi tager. Vi lærte meget af Digital Vækstkultur, og det er blandt andet årsagen til ansættelsen af en ny salgsdirektør, fortæller Morten Bundgaard, der står i spidsen for en virksomhed med mere end 80 år på bagen, hvilket dog ikke får tempoet til at gå ned.

Heller ikke når det handler om digital vækstkultur.

ØSTERVRÅ FYSIOTERAPI
DIGITALE LØSNINGER ER EN GOD IDÉ



Midt i Vendsyssel er kompetent faglighed og brede smil samlet under ét tag hos Østervrå Fysioterapi & Træning.
I 2008 overtog Louise Gjelstrup Olesen klinikken, og sammen med sine medarbejdere har hun de senere år øget fokuseringen på digital marketing og brugen af sociale medier, hvilket førte til deltagelse på Digital Vækstkultur.

Hvilke forventninger havde I, før forløbet begyndte?
- Vi havde ikke de store forventninger, da vi ikke havde ret meget information om projektet inden opstart. Generelt håbede vi dog på at blive klogere på digital marketing og brugen af sociale medier.

Levede forløbet op til jeres forventninger?
- Ja. Ud fra de forhåbninger vi havde, var det et fint projekt.

Hvilke elementer har bidraget positivt til jeres digitale kultur i virksomheden?
- Undervisningens indhold fik for alvor indflydelse på virksomhedens daglige virke via 1:1-sparringen. Kombinationen af workshop/undervisning og 1:1-sparringen var afgørende for, at vi kunne arbejde med og implementere de værktøjer, vi fik med fra projektet.
Specielt var workshoppen om sociale medier til stor inspiration og gavn for os.
Det samme var workshoppen om kunderejsen, og kunderejsespillet var meget inspirerende.

Hvilke elementer kunne I have ønsket jer mere fokus på?
- Undervisningsdelen kunne med fordel have haft et mere praksisnært indhold, og i forhold til workshop-delen ville det have været godt med mere hands-on arbejde – mindre oplægstid og mere arbejdstid.
I forhold til de opgaver, der rent faktisk blev sat i gang, savnede vi lidt tilbagemeldinger.

Hvilke elementer kunne man med fordel have haft mindre fokus på?
- I forhold til vores virksomhed var der ikke så meget at hente omkring forandringsledelse. Det ramte ikke plet.

Hvordan har ambitionsniveauet været for jeres læringsforløb?
- Det faglige niveau igennem hele projektet var på et passende niveau i forhold til os.

Hvad er den tungestvejende motivationsfaktor for at deltage i forløbet Digital Vækstkultur?
- Først og fremmest at blive klogere på hvad der rører sig inden for digital marketing.
Vi havde også et ønske om at lære vores kunder endnu bedre at kende, og så fandt vi ud af vigtigheden i forhold til at gøre noget færdigt, hvis man starter på det.
For os var det en forpligtelse at få så megen viden med hjem som overhovedet muligt.

> VI HAR LANCERET FLERE NYE, DIGITALE TILTAG, OG RESPONSEN FRA BÅDE KUNDER OG KOLLEGER HAR VÆRET RIGTIG GOD.
>
> LOUISE GJELSTRUP OLESEN

Har motivationen været nok til, at I har ydet den indsats, I føler, der er påkrævet for at få et tilfredsstillende udbytte af forløbet?
- Ja. Fra gang til gang fik vi viden, som motiverede til at holde snuden i sporet, og så spillede 1:1 sparringen ligeledes en stor rolle for os. Den skabte lysten til at fortsætte hele vejen.

Hvilke kompetencer tog I med videre?
- Vi er blandt andet blevet klogere på, hvordan man producerer videoer, og så har vi fået masser af viden om og indsigt i, hvordan en hjemmeside skal se ud, og hvad den skal indeholde.
Vi har også fået et større indblik i, hvordan virksomhedens kundesegment ser ud, og som supplement til det er vi nu udstyret med værktøjerne til at kunne fokusere på nye kundesegmenter.

Føler I jer klædt på til en mere digital hverdag?
- Det gør vi bestemt. Vi har lanceret flere nye, digitale tiltag, og responsen fra både kunder og kolleger har været rigtig god.

Har der været kompetenceløft af medarbejderne?
- Cecilies besøg med Kunderejse højnede i høj grad medarbejdernes indsigt i, hvorfor digitale løsninger er en god idé.
Forløbet har løftet hele virksomheden og vores kultur.

AUSFARTH

KENDSKABET TIL KUNDERNE ER ØGET BETRAGTELIGT

Siden 2012 har Michael Blohm sendt rejselystne på kør-selv-ferie i Tyskland, og det har han gjort med base i virksomheden ausfarth.com, som også arrangerer økologiske rejser i Europa.

Han har 13 års ledererfaring i kunde-, salgs- og servicebranchen, men ønsket om vedvarende digital udvikling gjorde, at Michael Blohm meldte sig til Digital Vækstkultur på opfordring fra et eksternt råd, der kiggede ind i virksomheden og vurderede, at der var behov for fornyelse i de digitale processer.

- Forventningen var en rådslagning i, hvor og hvordan virksomheden kunne forbedre sig digitalt, fortæller han.

Michael Blohm kunne ideelt set have ønsket sig lidt mere materiale i den indledende fase, så man havde større indsigt i, hvad projektet kunne gøre for én.

- Jeg vil dog sige, at projektet klart oversteg mine forventninger. Det var blandt andet på grund af en stor og aktiv indsats kombineret med dygtige og kompetente undervisere.

ET VIRKELIG GODT GREB

Helhedsoplevelsen var derfor med positiv klang, men der var flere udvalgte elementer, som især imponerede Michael Blohm.

- 1:1 sparringen omkring sociale medier (Facebook) og søgemaskineoptimering var særdeles brugbart for os, og kombinationen med at have temaer på workshops, som senere udfoldes i 1:1 sparringen, var et virkelig godt greb til stor glæde for virksomhederne, mener Michael Blohm, som også kommer med en opfordring:
- 1:1 sparringen bør være obligatorisk, for den giver klart mest. Det er også med til, at man som virksomhed tvinges til at forberede sig grundigt og samtidig forholde sig til egne udfordringer. Det er med til at sikre, at virksomhederne får det ud af projektet, som de ønsker

– ikke mindst når der nu bruges så mange ressourcer og meget tid på det.

MÅSKE EGNE FOKUSPUNKTER

I forhold til ønsker om fremtidige tiltag, er Michael Blohm ligeledes klar i mælet.
- Det vil være godt, hvis deltagerne selv får mulighed for at pege på fokuspunkter, for eksempel videoklip og lignende, og så vil det også være en fordel, hvis man kunne får rådgivning fra underviserne i forhold til, hvad der er mest aktuelt at arbejde med i ens egen virksomhed, foreslår Michael Blohm.
Ønsket om en mere konkret og personlig tilgang, skal dog holdes op imod det faktum, at Michael Blohm også anerkender behovet for at arbejde med overordnede temaer for at komme hele vejen rundt om digitalisering som begreb.

> "FORVENTNINGERNE VAR MÅSKE LIDT SPARSOMME PÅ FORHÅND, MEN DET ER IKKE KUN DERFOR, PROJEKTET OVERSTEG FORVENTNINGERNE. DER VAR NEMLIG MANGE POSITIVE ELEMENTER, SOM HAR BIDRAGET POSITIVT TIL VIRKSOMHEDENS DIGITALE KULTUR"
>
> MICHAEL BLOHM

- I kombination med 1:1 sparringen ramte forløbet et passende niveau, og uden sparringen havde forløbet savnet den virksomhedsnære praktikdel.

STØRRE EFFEKTIVITET

Michael Blohm understreger, at der fra ausfarth.coms side blev investeret mange timer i projektet, men timerne var godt givet ud, mener han.
- Det var afgørende for, at man fandt frem til nye og brugbare værktøjer til det digitale arbejde i dagligdagen, siger han.

Med sig videre fik Michael Blohm flere forskellige kompetencer – blandt andet en større indsigt.
- For eksempel i målingsværktøjer. Derudover var det berigende at blive vidende om, hvad kunderne søger efter, og det er, fandt vi ud af i løbet af projektet, vigtigt, at man som virksomhed er bevidst om, hvad ens kundesegment søger på/efter, siger Michael Blohm, som også erhvervede sig nye kompetencer i forhold til sociale medier.

- Vi er blevet bedre til bagvedliggende i relation til eksempelvis Facebook, og det har effektiviseret virksomhedens arbejde med det sociale medie.

Ausfarth.com er med Michael Blohms ord med sikkerhed bedre klædt på til en mere digitaliseret hverdag, og han er klar over, hvorfor det forholder sig sådan.

- Det hænger sammen med, at vi via undervisningen har fået indblik i de digitale muligheder, der findes, og ikke mindst hvordan disse digitale muligheder kan hjælpe med at flytte virksomheden til nye niveauer.

NYSTRUP OG ØSKOV

1:1-SPARINGEN VAR VIRKELIG GIVENDE

Nystrup & Øskov har med base i et nærværende butikskoncept en ambition om at være i tæt dialog med sine kunder, som typisk er kvinder mellem 10 og 70 år.

Virksomheden har sin base i Køge, og har også en fysisk butik i Rødovre, men i dag er det muligt for alle kvinder, og mænd for den sags skyld, at handle hos Nystrup & Øskov via en velfungerende webshop, hvor en stribe stærke nationale og internationale brands danner sortimentet af modetøj.

De to ejere, Tanja Nystrup og Dorte Øskov, har mange års erfaring fra modebranchen, og de har også igennem længere tid arbejdet med digitalisering – blandt andet via en Facebook-blog, hvor kunderne inspireres med videodagbog, tilbud samt andre små historier fra hverdagen.

- Vores forventning til Digital Vækstkultur var, at vi ville blive bedre til det digitale, fortæller Tanja Nystrup, som også havde en forventning om en mere dybdegående behandling af emner som SoMe og søgemaskineoptimering.

MANGE GODE INPUTS

- Generelt havde vi nok en følelse af, at vi var lidt foran i klassen. I forhold til vores digitale fundament savnede vi lidt udfordringer, siger Tanja Nystrup.

Hos Nystrup & Øskov er der en vision om at være i tæt kontakt med kunderne hver dag, og inspiration er et kodeord i det arbejde.

I forbindelse med deltagelsen i Digital Vækstkultur var der flere ting, som på en positiv måde klædte deltagerne bedre på.

- De forskellige workshops fik vi en del ud af, og så var vi meget glad for spillet Undersøg, som gav mange gode inputs til nytænkning i forhold til digital vækst, siger Tanja Nystrup,

som dog peger på en anden ting som det klart mest givende:

- Det klart bedste element i projektet var 1:1-sparringen. Den gav os så meget i bestræbelserne på at udvikle vores høje, digitale niveau i dialogen med vores kunder.

ØGET FOKUS PÅ KANALSTRATEGI

For Nystrup & Øskov er fremtiden båret af det nuværende forretningskoncept i virksomheden, som både pris- og typemæssigt har en bred vifte af tilbud til kunderne, og ifølge Tanja Nystrup var der flere elementer, der med fordel kunne have været øget fokus på.

- For små og mellemstore virksomheder kunne det være fedt med øget fokus på udbydere af digitale løsninger, og selve kanalstrategien ville også være en positiv ting at arbejde mere med, mener hun.

Derudover vil mere netværk med de øvrige deltagere også være gunstigt.

- Vi havde også følelsen af, at vi sagtens kunne have brugt mere undervisning i, hvordan man differentierer sig på markedet og rammer en rød tråd i egen strategi, siger Tanja Nystrup.

> "VI SAVNEDE LIDT UDFORDRINGER UNDERVEJS, MEN GENERELT VAR PROJEKTET MEGET GIVENDE, BÅDE KONKRET NU OG HER, MEN OGSÅ MERE GENERELT PÅ DEN LANGE BANE"
>
> TANJA NYSTRUP

VI ER GODT MED

Hun erkender, at tiden desværre har været knap i forhold til at investere det nødvendige i projektet.

- Det ændrer dog ikke ved, at projektet har givet os et positivt afkast, slår hun fast og nævner en række konkrete løft i virksomheden.

- Vi har blandt andet løftet niveauet på vores egen hjemmeside, og så har vi fået en større indsigt i, hvordan man designer og tilrettelægger en hjemmeside.

Via deltagelsen i Digital Vækstkultur er Nystrup & Øskov blevet bekræftet i, at de er på rette vej med digitaliseringen.

- Faktisk fandt vi ud af, at vi er godt med, når det kommer til den digitale del, hvilket bestemt også har en værdi.

Et andet givende og positivt afkast af deltagelsen har været en øget nytænkning og kreativitet hos Nystrup & Øskov, og der er på baggrund af projektet ansat nye medarbejdere, som i dagligdagen fokuserer på den digitale udvikling.

- Ledelsen har på baggrund af projektets indhold fået et klart større indblik i den digitale

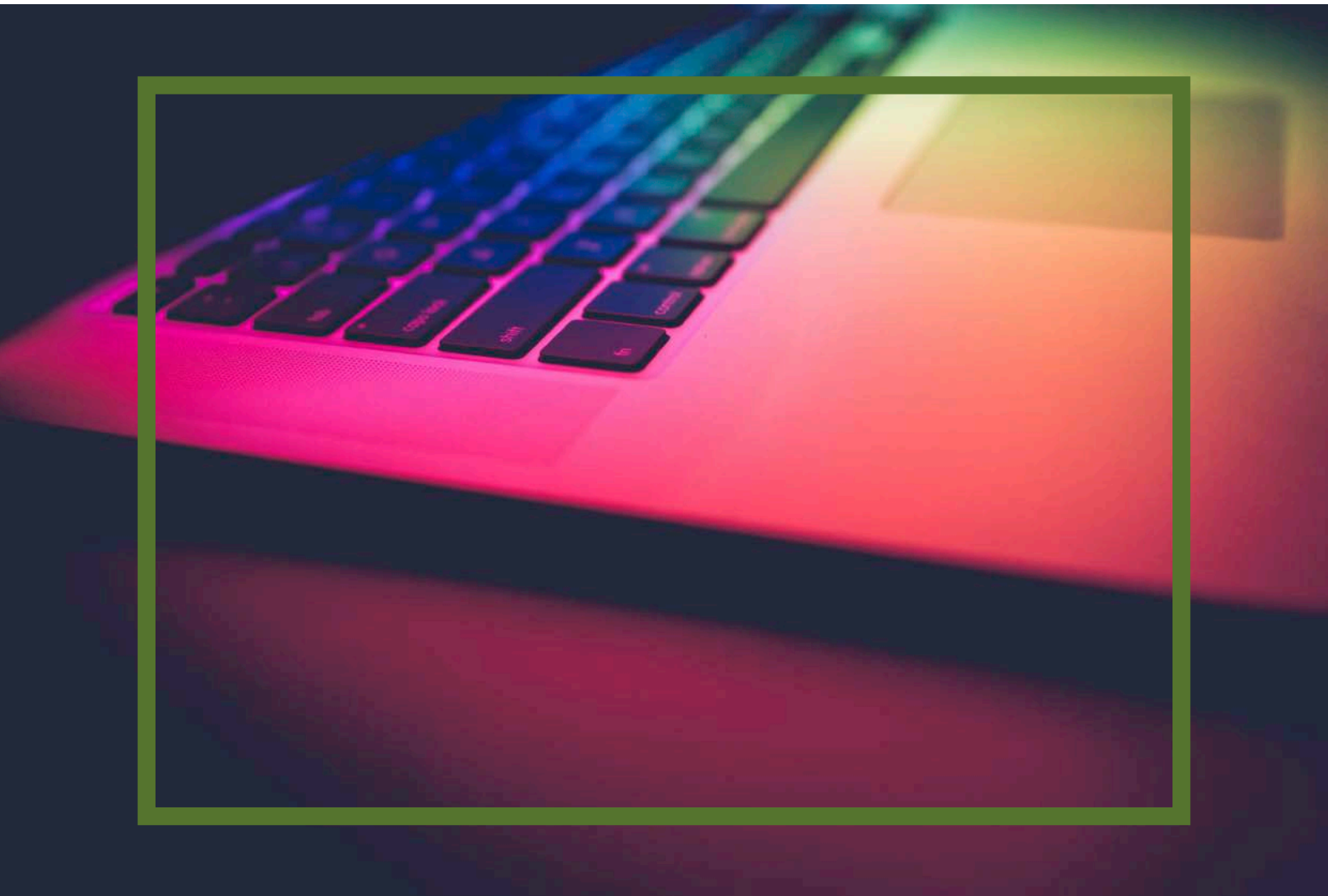
kultur, hvilket har ført til en endnu større satsning på det digitale. Vi er også blevet markant mere strukturerede omkring vores digitale indsats generelt, siger Tanja Nystrup.

LEDERE FIK INDSIGT

Virksomheden havde dele af ledelsen med, som ikke har arbejdet digitalt tidligere, og deres deltagelse løftede kastede noget positivt af sig i forhold til virksomhedens digitale kultur.

- Helt bestemt. Vi følte, at workshopdelen ikke helt levede op til vores forventninger, niveauet var en anelse for lavt, men til gengæld var det meget positivt, at ledere fik indsigt i og kendskab til den digitale verden og mulighederne der. Som helhed havde det den konsekvens, at vi i fremtiden satser endnu mere på det digitale, forklarer Tanja Nystrup.

Hun understreger endnu engang, at 1:1 sparringen var den helt store "vinder" for Nystrup og Øskov.

- Konkret førte den til store forandringer hos os – vi opgraderede både hjemmeside og webshop, og derudover står vi i dag med et langt stærkere fundament, når det handler om det bagvedliggende arbejde med en online platform, siger Tanja Nystrup.

TAK FOR NU!!