

Digital forretningsstrategi

Alle virksomheder står overfor en digital transformation, hvor de både skal forbedre deres værdipakke (eng: Value Proposition) til kunder/marked og optimere deres drift – begge dele gennem brug af de nye muligheder, som de digitale teknologier i dag stiller til rådighed. Ellers vil de uvilkeligt miste konkurrencekraft. Men mange af virksomhederne har ikke et overblik over og en indsigt i de forskellige digitale muligheder, der er til rådighed – ligesom de har svært ved at prioritere mellem de forskellige muligheder. Resultatet bliver ofte en ufokuseret digital omstilling, der dels ikke får prioriteret de mest relevante strategiske initiativer for virksomheden, dels ikke får skabt den nødvendige modenhed med tilhørende digitale kompetencer i organisationen. Svaret på disse udfordringer er at styre sin digitale transformation med en digital forretningsstrategi.

AI, digitale kanaler, IoT, robotter, data science, digitale tvillinger, customer experience, RPA, servitization ... paletten af nye digitale muligheder er omfattende, forskelligartet – og for nogle også fremmedartet. Som bestyrelse og topledelse kan det derfor være mere end svært at få hænderne omkring alle mulighederne – og få dem parret op mod de strategiske udfordringer, som virksomheden står overfor. Ja, Generative AI er en ny og spændende teknologi, men er den overhovedet relevant for din virksomhed? Og hvis ja – kunne der så være andre digitale muligheder, der er vigtigere for virksomheden at fokusere på først? For som altid bør teknologiløsningerne underordnes virksomhedens behov – og ikke omvendt.

Enhver virksomhed bør have klare prioriterede målsætninger for sin digitale forretningsudvikling samt en overordnet plan for, hvordan disse målsætninger realiseres – dvs. en strategi for sin digitale forretningsudvikling. Denne artikel sætter fokus på indholdet og udformningen af en digital forretningsstrategi.

Strategi og strategiarbejdelse

Lad os starte med at definere "strategi" i kontekst af denne artikel. For der findes desværre ikke en entydig definition af, hvad en strategi er. Allerede i 1998 i bogen: "Strategy Safari – Your complete Guide Through the Wilds of Strategic Management" kortlagde Henry Mintzberg et.al. strategibegrebet - og dokumenterede 10 forskellige opfattelser af og tilgange til strategiarbejdet. Men den mest gængse opfattelse af en strategi ligger nok tættest på definitionen i Den Danske Ordbog: "Overordnet, langsigtet planlægning der især tager hensyn til endemålet". Det er også den definition, konsulenthuset IT ADVISORY læner sig op ad med følgende definition i deres udgivelse fra 2023: "Guide til effektive strategier":

En strategi er en plan for at nå et overordnet mål under betingelser præget af kompleksitet og uforudsigelighed

I guiden giver IT ADVISORY ligeledes følgende karakteristika for brugen af strategier:

- Forretningskritisk for organisationen
- Høj kompleksitet og/eller stor forudsigelighed
- Stor indsats med en lang tidshorizont
- Påvirker mange interessenter i stort omfang
- Repræsenterer en stor investering
- Svær at rulle tilbage når først gennemført

- Væsentlig i forhold til at gennemføre en given målsætning

Definitionen og disse karakteristika giver en simpel og pragmatisk definition af strategi, som vil blive anvendt i nærværende artikel.

Der er lige så mange strategiudviklingsmetoder frem mod en strategi, som der er strategikonsulenthuse. Men på metaniveauet følger langt hovedparten af metoderne følgende tilgang:

- *Tilrettelæggelse.* Her afgrænses, conceptualiseres, planlægges og bemandes resten af strategiprocessen.
- *Analyse.* Her skabes den nødvendige information for at kunne udvikle strategien.
- *Udvikling.* Udformning og formulering af de strategiske målsætninger og initiativer baseret på den gennemførte analyse.
- *Eksekvering.* Styring, planlægning og gennemførsel af de strategiske initiativer.

Der er også mange forskellige måder at udforme og formulere strategier på. Men også her kan der på meta-niveauet findes nogle fælles træk. Langt de fleste strategier arbejde med 3 kerneelementer:

- *Strategiske målsætninger.* En nedbrydning af det overordnede mål i en række konkrete målsætninger.
- *Strategiske initiativer.* En overordnet plan for at realisere målsætningerne, der senere kan nedbrydes og eksekveres i projekter og aktiviteter.
- *Strategiske temaer.* Strategiske fokusområder, der samler målsætninger og initiativer, som er tæt afhængige af eller påvirker hinanden.

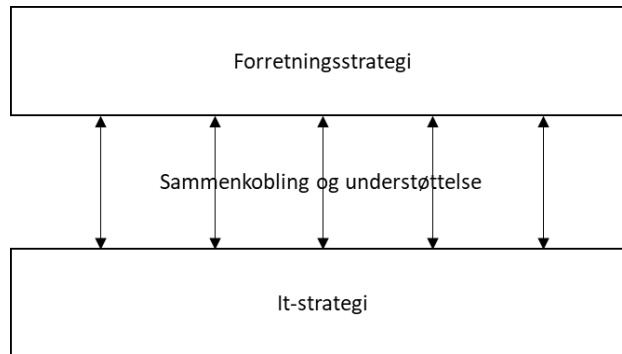
I nogle metoder fastlægges de strategiske temaer allerede i tilrettelæggelsesprocessen og anvendes så som en gennemgående styrings- og arbejdsmodel for strategiprocessen.

Hvad med it-strategien?

De fleste virksomheder har en strategi ... og rigtig mange virksomheder har også en it-strategi. Disse adskilles ved at tale om *forretningsstrategi* og *it-strategi*. Forretningsstrategien er den overordnede strategi, der fokuserer på forretningsorganisationens målsætninger (såsom lønsomhed, vækst, konkurrenceevne, produkter og ydelser, investeringer, opkøb, effektivitet, mv.), mens it-strategien som hovedregel er underordnet denne og fokuserer på it-organisationens målsætninger for at understøtte forretningsmålsætningerne (såsom it-løsninger, udvikling, data, teknologier, sikkerhed, infrastruktur, drift, kompetencer, mv.). It-strategiens understøttelse af forretningsstrategien sikres ved at sammenkoble (eng: "aligne") dem – typisk ved de strategiske initiativer bliver it-strategiens målsætninger.

Adskillelsen (og sammenkoblingen) af forretningsstrategi og it-strategi er ikke nødvendigvis den eneste (og bedste) måde af omsætte forretningsbehov til it-initiativer. Men gennem årene er det bare blevet bedste praksis. Forretningsstrategi har været et fokusområde lige så længe, som det har eksisteret virksomheder, mens it først er kommet til de sidste 50-60 år. Og it blev i mange af sine første leveår nærmest betragtet som et nødvendigt onde. Mange topledelse forstod ikke it – ligesom it ikke var repræsenteret i topledelsen men oftest en funktion i økonomiområdet. Men med it-områdets hastigt stigende forretningsmæssige betydning – ikke mindst siden fremkomsten af de større ERP-løsninger og tilhørende store investeringer i 1990'erne – er it og it-chefen lidt efter lidt rykket op i topledelsen. Hele processen udløste en efterspørgsel efter en mere strategisk tilgang til it-anvendelsen i virksomhederne – startende med at it-chefen selv udarbejdede en it-

strategi. Fokus har siden været på at styrke sammenkoblingen mellem forretningsstrategien og it-strategien – og i dag findes der masser af velafprøvede metoder til udvikling af it-strategien i tæt samarbejde mellem forretnings- og it-ledelsen. Men det ændrer ikke ved, at i dag er den gængse opfattelse, at forretningsstrategi og it-strategi er to separate men sammenkoblede strategier, som illustreret i fig. 1.

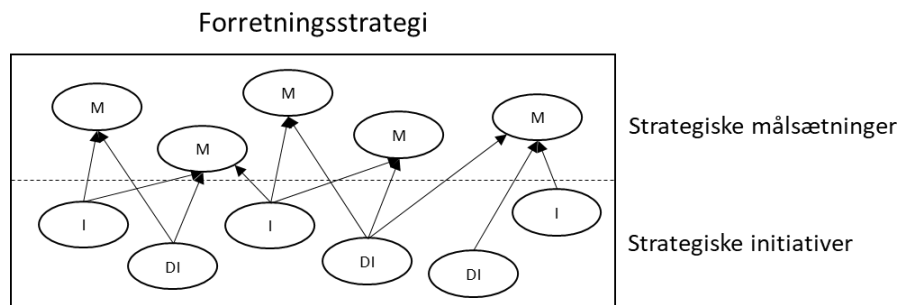


Figur 1. Forretningsstrategi og it-strategi

Betyder det så, at it-strategien er den naturlige holdeplads for den digitale forretningsstrategi? Som de fleste læsere sikkert har gennemskuet ved anvendelsen af "digital forretningsstrategi", så hører de digitale initiativer hjemme i forretningsstrategien og ikke i it-strategien. Simpelthen fordi de digitale muligheder direkte adresserer de forretningsmæssige målsætninger, som beskrevet ovenfor. De digitale teknologier udgør i sig selv forretningsmæssige muligheder – og er ikke it-teknologi, der skal understøtte forretningen. Et eksempel på det er digitale butikker versus fysiske butikker. Den fysiske butik og dens medarbejdere understøttes typisk af it-løsninger som et kassesystem, et lagersystem, et transportsystem, mv. Den digitale butik ER i sig selv hele butikken med kundebejning og systemer – med andre ord: den er selve forretningen. Et andet eksempel er kundeservice. Den traditionelle kundeservice består af medarbejdere, der støttes af et telefonsystem, et kundesystem, et servicesystem, mv. Den digitale kunde-service består af en AI-baseret ChatBot, der selv og direkte interagerer med kunderne. Anvendelse af digitale teknologier bliver til forretningsmæssige initiativer i selve forretningsstrategien med direkte indflydelse på de forretningsmæssige målsætninger.

Digital i forretningsstrategien

Den digitale forretningsstrategi er altså en del af forretningsstrategien men hvordan? Udgangspunktet må være, at de digitale muligheder er *midler* fremfor selvstændige *målsætninger*. Det må ikke blive et mål i sig selv at være digital (selvom man godt får den opfattelse, når man læser alskens konsulentanbefalinger). Tværtimod, de forretningsstrategiske målsætninger handler stadig om virksomhedens vigtigste aktiver og interesser såsom kunder, ejere, produkter og ydelser, produktionsapparat, medarbejdere, mv. – og hvordan disse bedst udvikles og optimeres for virksomheden i forhold til marked og omverden. I den logik vil de digitale muligheder være en ny type middel - blandt flere mulige – til netop at udvikle og optimere virksomheden. Det betyder også, at de analyser og vurderinger, man som virksomhed typisk gennemfører i sin strategiudvikling, stadig er lige så relevante og anvendelige for de digitale elementer i en strategi som de for traditionelle strategielementer. De digitale muligheder øger således paletten med strategiske initiativer for virksomheden men bør ikke "ophøjes" til strategiske målsætninger. Det er illustreret i fig. 2 herunder.

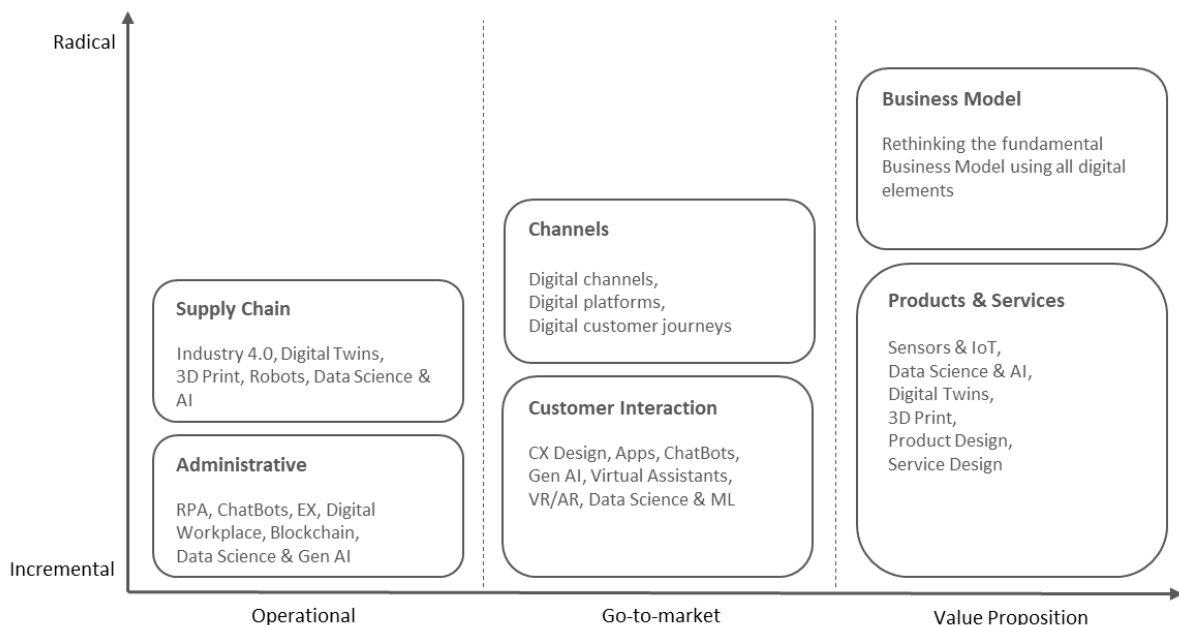


Figur 2: Forretningsstrategi med digitale initiativer

I figuren anvendes "M" for strategisk målsætning, "I" for strategisk initiativ, og "DI" for digitalt strategisk initiativ. Der kan naturligvis også defineres initiativer, der kombinerer de digitale muligheder med mere traditionelle strategiske virkemidler.

Den digitale forretningsstrategi skal således ses som summen af de digitale initiativer. Der er ikke tale om en sektion e.l. af forretningsstrategien. De digitale muligheder anvendes der – på tværs af hele forretningsstrategien - hvor det bedst giver mening at bruge dem for at opnå en strategisk målsætning.

Den store udfordring for langt de fleste virksomheder er derfor at kunne identificere og definere initiativer, hvor de digitale muligheder tilfører størst mulig værdi – enten alene eller i samspil med traditionelle initiativer. Denne proces kræver både et overblik over alle de forskellige digitale muligheder og en ret dyb indsigt i deres virkemåde for at vurdere, hvilke muligheder er relevante og anvendelige. Dette kan illustreres med modellen i figur 3 herunder:



Figur 3: Overblik over digitale muligheder til brug i strategier

Langt de fleste virksomheder udnytter allerede mange af de digitale muligheder i "Go-to-market"-området – typisk startende med en hjemmeside (ny kommunikationskanal med CX Design), en digital internetbutik (ny salgskanal med CX Design) eller digital marketing (ny kanal). Mange virksomheder er også allerede gået skridtet videre og arbejder strategisk med deres kunderejse – ligesom mange har adderet apps som en del

af deres go-to-market strategi. Den digitale kundeservice med brug af ChatBots og Generative AI er småt ved finde indpas i de større virksomheder.

Mange virksomheder er også i gang i "Operational"-området, hvor der er fokus på den interne udnyttelse af de digitale muligheder. Robotter og 3D print af f.eks. reservedele anvendes i en del virksomheders Supply Chain. Og i f.eks. bilindustrien er mange af de store producenter langt med Industry 4.0, dvs. integration og optimering af hele deres produktion med en kombination af alle de digitale muligheder. I "Administrative"-området har finanssektoren og det offentlige investeret i RPA (eng: Robotic Process Automation). Lige nu investerer mange virksomheder i Generative AI for at øge deres interne effektivitet, når der arbejdes med tekst, billeder og andre billeder.

Samlet set er der nok sket mindst i "Value Proposition"-området. Det er også det mest sensible område, da man her er inde og røre ved virksomhedens fundament. Men vi ser nu, at virksomhederne stille og roligt begynder at gøre deres produkter mere digitale – ved i deres produktdesign at indbygge sensorer og IoT-funktionalitet (eng: Internet of Things) i dem – og bruge data science/machine learning til at skabe og bruge de nye data. Det øger produkternes funktionalitet, men det giver også mulighed for at skabe nye servicekoncepter omkring produkterne (eng: servitization) indenfor f.eks. forebyggende vedligehold. Sensorer og IoT begynder også at blive anvendt i større omfang i bygningsstyring og facility management. Det må forventes, at det øgede samfundsfokus på bæredygtighed vil drive meget mere fokus på dette strategiske område. Det er f.eks. svært at forestille sig cirkulære produktsystemer uden brug af IoT.

Modellen i fig. 3 giver et overblik over de digitale muligheder og deres anvendelsesområder i strategiarbejdet. Den kan således fungere som checkliste for at sikre, at man har afsøgt alle de digitale muligheder.

Modellen indeholder også en skala på den venstre y-akse. Skalaen indikerer, hvor transformativ en anvendelse af de digitale muligheder bliver for virksomheden. F.eks. vil indførelsen af RPA være at betragte som en normal inkrementel optimering i en lille del af virksomheden, mens ændringer i ens produkter og serviceydelser kan være ret radikale, og de vil berøre store dele af virksomheden. Skalaen kan bruges i strategiu udviklingen og -eksekveringen for at vurdere, hvor svært det vil være for en organisation at absorbere det strategiske initiativ.

Oppe i højre hjørne findes området "Business Model" som det mest radikale område. Det er yderst sjældent at virksomheder arbejder med dette i deres strategier, men en gennemgribende digitalisering kan (men mere gradvist) åbne for en ændring af virksomhedens forretningsmodel. Det er dog mere sandsynligt, at der kommer nye konkurrenter, der etablerer sig med en ny og digital forretningsmodel – den situation som Clayton M. Christensen fra Harvard Business School kalder for "disruptive innovation". I sin strategiu udvikling er det derfor vigtigt at holde øje med, om der er nogle (nye) konkurrenter, der udfordrer med en ny digital forretningsmodel.

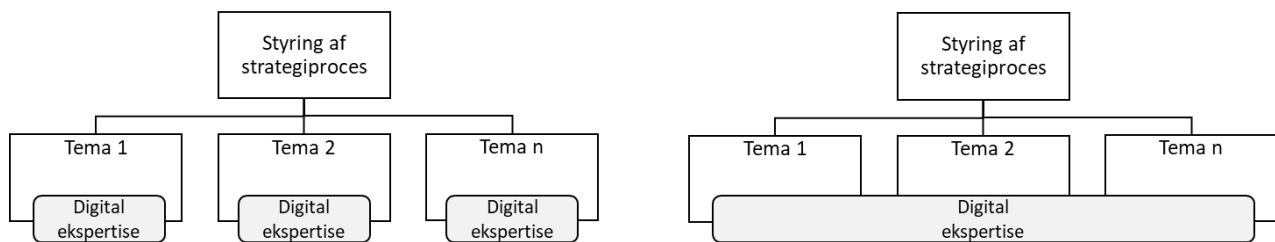
Digital ekspertise i strategiu udviklingen

Vurderingen af relevans og anvendelighed af de digitale muligheder mod de strategiske målsætninger kan ikke klares med overblik og checkliste. Hertil kræves digital ekspertise. Og det er de færreste virksomheder, hvor ledelsen (der normalt er meget engageret i strategiu udviklingen) besidder denne ekspertise.

Den digitale ekspertise kan komme flere steder fra. Hvis virksomheden allerede har opbygget sin egen digitale ekspertise – ofte i form af interne konsulenter – så er det oplagt at bruge dem. Ellers er man henvist til eksterne konsulenter, hvilket nok er det mest almindelige. Her skal man være opmærksom på, at "almindelige" strategikonsulenter ikke besidder den nødvendige ekspertise. De er eksperter i at facilitere og

drive strategiprocesser, men mangler den nødvendige digitale viden, digitale kompetencer og erfaringer fra markedet. Den digitale ekspertise skal have både bredden og dybden til at skræve fra IoT over customer experience til data science og AI. Ikke mindst udgør et problem for de fleste virksomheder. Det er svært for dem både at vurdere anvendeligheden af deres eksisterende data, og kravene til nye data der muliggør brugen af data science og AI.

Den digitale ekspertise skal først og fremmest anvendes i strategiudviklingen, men bør også involveres i tilrettelæggelsesprocessen og analysen med henblik på at komme med input til disses gennemførsel og indhold. Og den skal spredes ud over alle strategitemaerne i strategiarbejdet. Enten ved at inkludere ekspertisen i hvert af de strategiske temagrupper – eller ved at have en tværgående ekspertise, som alle temagrupperne kan trække på i deres strategiudvikling – se fig. 4 herunder.



Figur 4: Forskellig brug af digital ekspertise i strategiudviklingen

Det er vigtigt, at den digitale ekspertise bliver en fuldgyldig del af strategiarbejdet omkring hvert eneste tema – ellers kan man risikere at overse digitale muligheder, sammenhænge eller forudsætninger.

Digital forretningsstrategi på bagkant?

Et spørgsmål, som virksomheder ofte stiller, er om man kan addere de digitale muligheder til en allerede eksisterende forretningsstrategi? Dvs. der er en eksisterende (ikke digital) forretningsstrategi, som man måske også er begyndt at eksekvere på, og nu ønsker man så på bagkant at gennemgå alle strategitemaerne med henblik på at addere strategiske muligheder ind i forretningsstrategien.

Svaret er, at det kan man principielt godt – hvis man er villig til at tage konsekvensen af det digitale strategiarbejde. For hvis det digitale strategiarbejde laves på bagkant, så vil der helt typisk opstå konflikter i forhold til indhold, valg, prioriteringer, mv. i den eksisterende strategi. Det kan være endog meget svært at ændre på en allerede vedtaget strategi – og hvis de adderede digitale initiativer skal forankres på en god måde, så kræver det at alle involverede medarbejdere i strategiudviklingen genaktiveres og inddrages i processen samt de deraf afledte forandringer i strategien. Hvis virksomheden samtidig er godt i gang med eksekveringen, så kan det blive en meget rodet og halvhjertet proces. Derfor er anbefalingen at få de digitale muligheder med fra starten af en strategiproces.

Digital forretningsstrategi og it

It-strategien skal sammenkobles med og understøtte de digitale muligheder – på lige fod med resten af forretningsstrategien. Lige præcis denne del kan være udfordrende i mange virksomheder – ikke mindst hvis man har organiseret sig med den digitale ekspertise udenfor it-afdelingen. Ofte fordrer en effektiv udnyttelse

af de digitale muligheder markante ændringer i virksomhedens It-arkitektur, -arbejdsformer, -infrastruktur, -sikkerhed og -kompetencer.

Hvis virksomheden f.eks. ønsker at skabe en unik customer experience gennem brug af digitale kunde-butikker og kundeapps, så skal it-arkitekturen understøtte dette som bl.a. beskrevet af Jeanne W. Ross, et.al. i "Designed for Digital" fra 2019. Bl.a. gennem brug af API'er (eng: Application Programming Interfaces), der kan integrere de digitale løsninger med virksomheden standardsystemer på en fleksibel og vedligeholdelsesvenlig måde. Og det tager tid at etablere denne arkitektur og API'erne. Hvis man bare kaster sig over at lave de digitale løsninger, så vil det kundeorienterede udviklingsarbejde hele tid gå i stå, mens der ventes på, at de nødvendige API'er udvikles af it-afdelingen.

De digitale kundeløsninger vil typisk kræve nye agile udviklingsmetoder som supplement til de eksisterende traditionelle leveranceformer. Det skaber nye arbejdsformer mellem forretningen og it, skaber nye roller såsom "product owner" og "scrum master" – og kræver nye kompetencer.

Hvis virksomheden ønsker at gøre brug af data science og machine learning i sine kundeorienterede eller interne digitale løsninger, så kræver det adgang til en dataplatform, der er i stand til at opsamle og behandle store datamængder med de relevante datateknologier. Dette kan ikke håndteres af en eksisterende Business Intelligence platform. Det tager tid at etablere en egentlig data science platform – ligesom brugen af den kræver nye roller og kompetencer i it-organisationen såsom "data engineers" og "data stewards".

Brugen af IoT i f.eks. ens produktion vil også stille øgede krav til it-sikkerheden. Opkoblingen af maskiner og udstyr på internettet - eller bare på det interne netværk – kan åbne nye døre for f.eks. hacking og industri-spionage.

I sin bog "Digital modenhed" fra 2021 giver Pernille Kræmmergaard en mere omfattende beskrivelse af ovenstående omstillinger – præsenteret som 5 generationer af digital modenhed.

En virksomheds digitale transformation vil således kræve store omstillinger i både forretningen og it. Den it-mæssige omstilling må ikke undervurderes. Det sker desværre ret ofte, når en virksomhed får sin digitale ekspertise udefra – eller hvis man internt etablerer den separat uden en sammenkobling med it. Erfaringen viser tydeligt, at den manglende sammenkobling uvilkårligt vil føre til gnidninger eller større konflikter mellem den digitale ekspertise og it. Den digitale forretningsstrategi – og en tæt sammenkobling med it-strategien – er det bedste styringsredskab til at undgå disse problemer. Den samler indsatsen i den digitale transformation på tværs af organisationen om fælles mål og fælles forretnings- og it-mæssige initiativer. Og kan være grundstenen i at skabe en tværgående governance og styringsmodel for realiseringen af strategierne.