

## 4 En digitaliseringsrejse!

*"Det decentrale beslutningsansvar i Danfoss behøver ikke kun at være negativt. Se det på den måde, at det kan tage lang tid, før en sag kommer på dagsordenen, men det decentrale beslutningsansvar betyder også, at når sagen er på dagsordenen og giver business value, bliver det prioriteret, og så sker der virkelig noget!"*

- Direktor Marketing

*"Vi er hundeangst for den type tværorganisatoriske tiltag, men altså det er dog lykkedes nogle gange at få dem til at fungere (...) det ender altid i kassetækning; "Betaler vi nu for meget? Hvem får så mest ud af dette?, som man ser det ske i det offentlige."*

- Marketing Specialist

Narrativets helhedskrav forudsætter en forståelse af Danfoss og virksomhedens historiske kontekst. Formålet er at opnå indsigt i de faktorer, som definerer den sammenhæng, fortællingen udspilles i, og som gør, at der overhovedet eksisterer et forløb at studere. Digitaliseringsrejsen udspiller sig i tidsrummet fra 2003 til primo 2006, og historiens omdrejningspunkt er digitalisering af relationer mellem industrielle virksomheder. Historien starter i 2003, hvor jeg bliver ansat som erhvervs Ph.d.-studerende i Danfoss. Dette er netop som internetboblen er bristet, den amerikanske teknologibørs NASDAQ er faldet kraftigt, og hvor der er daglige historier om dot.com virksomheder, der må lukke på grund af manglende målpyldelse og deraf afledte problemer med at hente yderligere kapital på aktiemarkedet. Mange i og uden for Danfoss spørger sig selv om hvilken rolle den digitale teknologi vil spille i fremtiden; er det kun virksomheder som Dell, der kan få succes med denne teknologi, eller kan en dansk industriel kæmpe, der sælger produkter støbt og bøjet i jern og kobber, også få succes med at anvende den digitale teknologi?

Historisk set har Danfoss forsøgt sig med et digitaliseringsprojekt ledet af IBM. Selv om projektet har været vigtigt i relation til at redegøre for den daværende digitale udfordring, som Danfoss stod overfor, er der ikke mange medarbejdere, der husker dette projekt og endnu færre kan nævne nogle konkrete værktøjer, som er fremkommet som følge af projektet. Projektet har dog uden tvivl, som vi også skal se senere, været vigtigt for de digitaliseringstiltag, som Danfoss har foretaget på den interne front, og især i relation til at synliggøre den manglende digitale infrastruktur, herunder det mangelfulde datagrundlag, som virksomheden havde tilbage i begyndelsen af det nye årtusinde. Ikke desto mindre er mange af de kunderrelaterede digitale tiltag, som projektet lagde op til ikke blevet realiseret.

Den ovenstående situation med mange spørgsmål og få svar er fortællingens udgangspunkt. Vi skal i Digitaliseringsrejsen se, hvordan virksomhedens medarbejdere gennem tre år kæmper med digitalisering af kunderelationer og på trods af problemer, forskellige opfattelser og forskellige agendaer når frem til en situation, hvor der primo 2006 eksisterer hjemmesider i 30 forskellige lande, hvor langt størstedelen er udformet på lokalsproget. Hjemmesider, der fra den 1. juli til den

15. august 2006, er besøgt af over 236.000<sup>5</sup> mennesker fra 101 lande med henholdsvis Tyskland, Danmark, USA, Rusland, Polen og Kina som de lande, hvorfra der hyppigst kommer besøgende.

Ud over hjemmesiden har virksomheden en velfungerende digital handelsplatform, som kaldes DeCom, flere succesfulde opkoblinger til e-markedspladser, flere EDI forbindelser af ældre karakter, og de første internetbaserede integrationsprojekter med kunder er gennemført. Integrationsprojekterne muliggør et gnidningsløst informationsflow mellem virksomhederne. Såvel e-markedspladser som DeCom og integration mellem virksomheder vil blive behandlet senere i historien.

I de kommende afsnit skal vi i dybden med, hvordan disse kompetencer er opstået, og hvordan digitaliseringsprocessen er blevet grebet an på Danfoss. Først indleder vi dog med at ride Danfoss' udviklingshistorie op i de over 70 år, virksomheden har eksisteret. Der er primært fokus på, hvordan virksomheden udvikler sig fra en lille og mellemstor iværksætter, mulighedsdrevet virksomhed til en global, decentraliseret og ledelsesorienteret virksomhed.

## 4.1 En global virksomhed vokser frem i udkanten af Jylland

Siden etableringen i 1933 har Danfoss været blandt de mest succesfulde danske fremstillingsvirksomheder. Danfoss er historien om en dansk, global virksomhed, der startede i et beskedent rum på loftet af Mads Clausens fødegård på Als. Her havde Mads Clausen sin seng og sin arbejdsplads. Han samlede ventilerne, og de blev trykprøvet i en balje vand, der stod midt på gulvet. Fascinationen af modsætningen kan allerede ses i 1950'ernes avisoverskrifter som: "Storfabrikanten i det lille kvistkammer", "Verdens-virksomhed groet op på pløjemark paa Als" og "Mads patent" startede Million-foretagende i Fars Hønseshus"<sup>6</sup> (Hansen, 1994). I al den tid virksomheden har eksisteret, er der genereret et overskud, og i dag er Danfoss en af Danmarks største industrielle virksomheder med en omsætning på over DKR 16 mia. Virksomheden beskæftiger omkring 18.000 medarbejdere, hvoraf 6.000 er ansat i Danmark og yderligere 8000 i resten af Europa ([www.danfoss.com](http://www.danfoss.com)). Det faktum, at over 2/3 af medarbejderne er ansat i Europa, afspejler også virksomhedens position på verdensmarkedet. Som det ses i figur 6 (næste side) kommer over 50% af omsætningen fra lande i EU, som også betegnes som "vores hjemmemarked" af Danfoss medarbejdere. I 2005 hentede virksomheden ca. 65 % af omsætningen fra Europa. (Jyllandsposten 7. marts 2006:4).

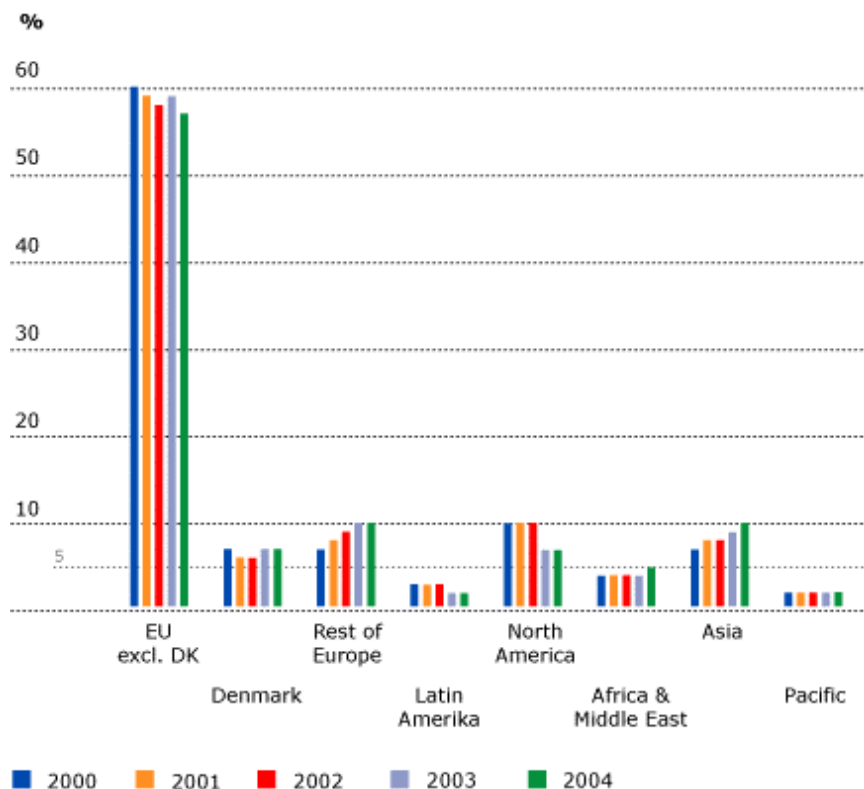
I den konstante søgning efter vækst, har der de seneste år være en øget fokusering på, at Kina og Asien i fremtiden skal repræsentere det andet hjemmemarked for Danfoss (Jyllandsposten 4. marts 2006:8). Jørgen M. Clausen forklarer i en artikel i McKinsey Quarterly 2006, hvordan Danfoss i midten af 1990'erne begyndte i Kina, og hvordan der i begyndelsen ikke var en egentlig langsigtet strategi for aktiviteterne. I takt med at Kina og størstedelen af Asien er blevet vigtigere og vigtigere for Danfoss, er der en hel række initiativer i gang for at gøre Kina til det andet hjemmemarked. Danfoss forventer i den forbindelse at præsentere et par væsentlige opkøb i Kina. (Berlingske Tidende 17. november, 2005:6).

---

<sup>5</sup> Alle data der relatere sig til hjemmesiden stammer fra WebTrends, som er det værktøj, Danfoss anvender til at generere statistik på de besøgende på hjemmesiden. Disse data er suppleret med en undersøgelse, som Espace har udarbejdet i perioden fra 14. december 2005 til 10. januar 2006. Undersøgelsen er baseret på 657 besvarelser om, hvordan brugerne har oplevet hjemmesiden.

<sup>6</sup> Det er rent faktisk en myte, at Danfoss startede i et hønseshus. Historien er med stor sikkerhed opstået af den grund, at de første fabriksbygninger som Mads Clausen byggede blev placeret i moderens køkkenhave og med tiden optog bygningerne alt pladsen i køkkenhaven, hvorfor produktionen måtte flyttes.

Figur 6 - Omsætningsfordelingen i Danfoss



Internationalt repræsenteres Danfoss i dag af 53 fabrikker i 21 lande samt 110 salgsselskaber, forhandlere og distributører placeret over hele verden. Dette internationale fundament skal danne baggrund for en yderligere ekspansion, der gennem organisk vækst og flere tilkøb af virksomheder skal resultere i en omsætning på ikke mindre end 24 mia. i 2008. (Jyllands-Posten 5. marts 2006, erhvervsmagasin:4).

#### 4.1.1 Virksomhedens oprindelse og grundlæggende strategi

Danfoss tager sin oprindelse i 1933, hvor Mads Clausen returnerer til sit fødested og starter egen virksomhed, som døbes DANSK KØLEAUTOMATIK- OG APPARAT-FABRIK. Omsætningen er det første år 12.681,67 kroner. Eksporten starter allerede i virksomhedens første år, da salg til Sverige og Belgien påbegyndes. Dette er starten på en voldsom internationalisering og kun 17 år senere, i 1950 eksporteres der til 22 lande. I takt med den stigende internationalisering udvikler Danfoss flere nye produkter og produktvarianter, som tilsammen med det eksisterende produktprogram viser sig at være et stærkt fundament for virksomheden. Den vedholdende succes, der er skabt af Danfoss, bliver i en case beskrivelse af Iversen & Christensen, (1999) beskrevet som følger:

*"its ability to identify and exploit new market opportunities through the innovative application and combination of different assets in the corporate technology base and through the ability (and luck) to build new technological capabilities that mesh well with the existing ones and provide new commercial opportunities."* (Iversen & Christensen, 1999).

Den overordnede strategi i de første cirka 30 år af virksomhedens levetid er at vokse organisk gennem internationalisering, der skaber muligheden for masseproduktion af egenudviklede produkter og produktvarianter. Knopskydning er nok det bedste ord for den strategi, der blev forfulgt i den tidlige periode, hvor det ene førte det andet med sig – enkelte grene er kappet af, mens de fleste er ført videre i den ene eller anden form. (Hansen, 1994). Virksomhedsopkøb er gennem årene blevet en supplerende strategi, og således er opkøb af virksomheder i stigende grad blevet vigtig for virksomheden. I 1980'erne og 1990'erne tager denne strategi yderligere fart, og der købes 27 virksomheder fra 1990 til 1999. (Børsen 18. januar 1999:6). Virksomhedsopkøb er også i dag en central aktivitet, som ifølge virksomhedens øverste ledelse vil blive yderligere forfulgt. (Hansen, 1994). Danfoss har da også de seneste år været særdeles aktiv i opkøb af virksomheder, alene i 2006 er der indtil nu købt 6 virksomheder, heriblandt en af virksomhedens største nogensinde – amerikanske Scroll Technologies. (Danfoss.com/nyheder).

Generelt set er de fleste opkøb blevet gennemført for at sikre og styrke den eksisterende markedsposition og ikke for at få adgang til kritiske forsknings- og udviklingskompetencer. (Iversen & Christensen, 1999). Danfoss skriver i sit regnskab fra 1992, at den overordnede strategi vedrørende køb af europæiske virksomheder er at lokalisere virksomheder, der har produkter, som komplementerer de produkter, Danfoss har i sit produktprogram, og som kan markedsføres gennem de eksisterende Danfoss salgsselskaber. Målsætningen for opkøb af virksomheder uden for Europa er at øge produktionskapaciteten og skabe troværdighed i relation til lokale partnere. (Annual Report 1992).

Hvad enten der er tale om tilkøbte eller egenudviklede produkter, er målsætningen dog den samme; at fungere som underleverandør. Således har Danfoss aldrig produceret et færdigt køleanlæg eller køleskab, og i dag såvel som tidligere fungerer virksomheden næsten udelukkende som en traditionel, men højt automatiseret komponentleverandør. Med de seneste tilkøb af virksomheder, specielt i Heating divisionen, begynder dette billede dog at ændre sig, da der her er tale om tilkøbte virksomheder, der producerer færdige systemer til blandt andet fjernvarmeværker. Men set som en helhed, er Danfoss dog stadig hovedsageligt en komponentleverandør.

#### **4.1.2 Fra en iværksætterorganisation til en decentraliseret global virksomhed**

Frem til 1956 var Danfoss en iværksætterorganisation, der var stærkt influeret af dens grundlægger, Mads Clausen. Der var en uformel men centraliseret ledelsesstil, eftersom Mads Clausen ville deltage i alle beslutninger, hvilket resulterede i, at alt for mange beslutninger endte på topplan i organisationen. (Hansen, 1994). Det første formelle ledelsesteam med opdeltede ansvarsområder blev skabt i 1956 som et resultat af det amerikanske konsulentfirma Yulke's anbefalinger. (Hansen, 1994). Danfoss blev registreret som aktieselskab i 1961.

Op gennem 1960'erne og frem til Mads Clausens død i 1966 forfulgte virksomheden en vækststrategi, som også betød, at virksomheden voksede voldsomt. I 1960'erne løb virksomheden på grund af sine store lagre ind i likviditetsproblemer, som var tæt på at koste virksomhedens liv. Dette betød, at vækststrategien blev udskiftet med en konsolideringsstrategi, som betød, at forretningsansvar blev flyttet ned i organisationen. Efter Mads Clausens død i 1966, blev hans kone Bitten Clausen formand for bestyrelsen i Danfoss og den tidligere økonomidirektør Andreas Jepsen blev adm. direktør. De efterfølgende år fortsatte ekspansionen med salg til flere lande og yderligere udbygning af produktprogrammet. I 1970 var der over 300 forskellige produkter. Dette sammenlagt

med antallet af markeder, som Danfoss betjente, skabte administrative problemer med en stor arbejdsbyrde til følge. Denne situation var anledning til diskussioner om, hvordan beslutningsprocesserne kunne simplificeres.

I slutningen af 1960'erne begyndte virksomhedens øverste ledelse at arbejde med planer, der indebar, at organisationen blev opsplittet i seks dele, som afspejlede de største seks produktgrupper. Planen evalueredes i 1971 af McKinsey & Company, der herefter anbefalede, at der foruden koncernledelsen og salg skabtes tre produktgrupper. Denne nye struktur blev implementeret i 1971 og resulterede i en overordnet organisation der omfattede fem hovedgrupper: Koncernledelsen, Kompressor Gruppen, Automatik Gruppen, Oliegruppen samt Salgsgruppen.

Reorganiseringen betød, at produktgrupperne skulle håndtere deres egne udviklings-, salgs- og bogholderifunktioner, hvilket skulle gøre dem mere uafhængige. Produktion og indkøb forblev dog fælles for de tre produktgrupper. Fordelene ved denne reorganisering skulle, ifølge konsulenterne være, at de operationelle beslutningsgange ville blive hurtigere, og at strategisk planlægning skulle blive bedre, eftersom den øverste ledelse ikke længere skulle beskæftige sig med operationelle opgaver, og samtidig skulle disse tiltag således også gøre det lettere at rekruttere ledelseskompeterer til virksomheden.

Det lå implicit i planerne, at antallet af produktgrupper skulle vokse i takt med at nye produktområder blev tilføjet, eller når de eksisterende produktgrupper voksede i størrelse. Specielt Automatik Gruppen, der var den gruppe med størst diversitet i begyndelsen, gennemgik store forandringer, da de individuelle produktenheder, der udgjorde produktgruppen, voksede sig så store, at de blev til selvstændige produktgrupper.

### **4.1.3 Delegated Business Responsibility – det nye mantra**

I midten og slutningen af 1980'erne blev det klart for den øverste ledelse, at organisationen var fanget mellem en centraliseret organisation, der repræsenterede den gamle Danfoss organisation, og en divisionaliseret decentral organisation, repræsenteret af ekspansionen ud i nye produktgrupper og ønsket om øget beslutningsansvar. Dette betød, at McKinsey & Company atter blev hidkaldt i 1988 for at kommentere på virksomhedens organisering og på baggrund heraf fremkom med konkrete handlingsanvisninger i relation til en ny reorganisering.

Den foreslåede reorganisering betød, at den centrale indkøbsorganisation blev opdelt mellem de forskellige produktgrupper, som således fik ansvar for egne indkøb. Produktionen af komponenter, der indtil denne dato var under fælles styring, blev opdelt, og kontrol samt økonomisk ansvar blev overført til de produktgrupper, der havde mest tilfælles med de forskellige produktionsselskaber. Enkelte dele af produktionen (plast, elektronik osv.) forblev i et fælles produktionsselskab, da disse leverede til alle produktgrupper på tværs af Danfoss. Decentraliseringen betød, at der blev indført et princip om Delegated Business Responsibility (DBR), som medførte, at alle produktlinjer og datterselskaber skulle agere som selvstændige enheder, der afregnede til markedspriser, når der blev handlet indbyrdes. (Hansen, 1994). Hvis det var mere fordelagtigt, kunne der også vælges alternative leverandører uden for Danfoss. Direkte i forlængelse af anvisninger fra Boston Consulting Group blev salgsselskaberne autonome profitcentre, og i specielle situationer fik de lov til at sælge produkter fra andre producenter end Danfoss. Salgsorganisationen blev organisatorisk opdelt i to salgsdivisioner, der håndterede separate geografiske regioner. Disse ændringer var det første skridt hen imod en ”internal market”-organisation, hvor der mellem de forskellige

organisationer skulle betales et vederlag, for efterspurgte services. I begyndelsen af 1990'erne blev begrebet forretningsområde ændret til division og Danfoss havde på dette tidspunkt 10 divisioner, idet 7 nye var blevet lagt til de tre oprindelige. Disse 10 divisioner svarer til det, der senere i digitaliseringsrejsen benævnes som forretningsområder.

#### 4.1.4 Den seneste reorganisering

Den store reorganisering i 1996 er den seneste store reorganisering, Danfoss har været igennem. Denne reorganisering betød, at de 10 divisioner blev lagt sammen til tre produktfamilier: Refrigeration Controls (RC senere ændret til RA) bestående af divisionerne Luftkonditionering, Automatik, Kompressor. Heating Controls (HE) bestående af divisionerne Bygningsautomatik, Brænderkomponent, Komfort, Industriel Instrumentering og Vand. Motion Controls (MC) bestående af divisionerne Mobilhydraulik og Transmissionsteknik. Dertil kom de to salgsdivisioner (Nord- og Centraleuropa) og (UK, Latin Europa & Oversøisk) samt de fire koncernfunktioner Koordination, Central Produktion & Service, Økonomi & Planlægning, Teknologi & Forskning.

Det er vigtigt at notere sig, at på produktfamilieniveau (MC, HE og RA) da udmærker RA sig ved, at være den eneste produktfamilie der arbejder med fælles stabsorganisationer der servicere de forskellige forretningsområder i produktfamilien. MC og HE er således produktfamilier der udelukkende er sammensat af en række autonome forretningsområder med hver deres individuelle organisationer. RA var således den eneste produktfamilie med fælles organisationer og produktfamilien havde på dette tidspunkt (slutningen af 1990'erne) en fælles forsknings- og udviklingsorganisation. I produktfamilien voksede der flere fælles enheder frem i de kommende år, og i dag er der således fælles organisationer på følgende områder; marketing, logistik, tekniskservice "claim handling" og salg. De andre to produktfamilier opererede i høj grad som en samling af autonome virksomheder, sammenlagt i produktfamilier, ikke deler organisatoriske enheder. Hver forretningsenhed i HE og MC havde således egne organisationer, der håndterede opgaver som marketing, forskning og udvikling og så videre. De tre divisioner er dog ens på det område, at de forretningsområder der tilsammen udgør divisionerne har hver sit eget organisatorisk, såvel som finansielle ansvar.

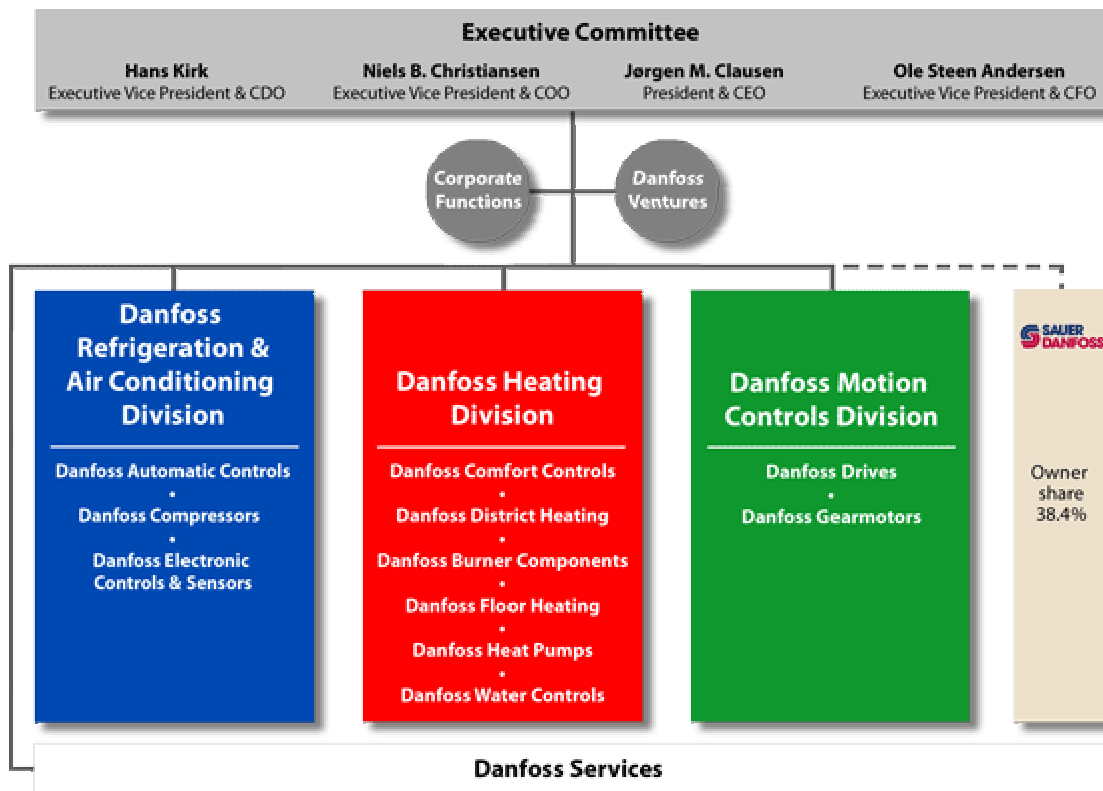
De organisationer der var fælles for de tre nye produktfamilier, blev også reorganiseret. Den fælles forsknings- og udviklingsorganisation blev således lukket og lagt ud i andre dele af organisationen. Denne flytning skulle give de tre nye produktfamilier ansvar over for egen forskning og udvikling. Enkelte nye fælles organisationer blev skabt, heriblandt en enhed for informationsteknologi (IT).

Den største forandring var, at salgsorganisationen blev opsplittet således, at de tre produktfamilier fik ejerskab og finansielt ansvar over deres egne dele af salgsorganisationen. Dette betød, at salgsselskaberne blev splittet op og fordelt mellem hver af de tre, således hver enkelt produktfamilie havde deres egen salgsstyrke i de forskellige lande. Eksempelvis er der i Danmark en gruppe sælgere, som henhører under MC, og ligeledes er der grupper, der hører ind under RC og HE. Hvis enkelte kunder således køber ved mere end én produktfamilie, betyder dette, at de besøges af forskellige sælgere, der ikke automatisk har viden om, hvad de andre sælgere foretager sig. Salgskontorerne for de tre divisioner er med få undtagelser i de enkelte lande placeret på samme location. Hasselager ved Århus rummer således de danske salgsorganisation fra alle tre produktfamilier. Produktfamilierne blev senere omdøbt til segmenter og den i dag (2006) anvendte terminologi er divisioner der indeholdende en række Business Units eller forretningsområder. Disse forretningsområder er således de tidligere 10 divisioner. Når jeg anvender begrebet divisioner

relatere dette sig til de omtalte produktfamilier og benævnelsen forretningsområder relatere sig til de forretningsenheder der blev sammenlagt og dermed udgør de enkelte divisioner.

Danfoss er ved Ph.d.-projektets begyndelse i 2003 organiseret, som vist i nedenstående figur 7. Danfoss består af tre divisioner, hvortil kommer SauerDanfoss, (selskabet er resultatet af en fusion mellem Danfoss Mobilhydraulik A/S og Sauer Sundstrand Inc. i maj 2000). Danfoss har en ejerandel på 38,5 % af dette selskab, som ikke er en del af digitaliseringsrejsen.

**Figur 7 - Danfoss som den skematisk tager sig ud i 2006**



Som det ses i figur 7, er virksomheden i dag opgjort af tre selvstyrende divisioner Heating (HE), Refrigeration og Air Conditioning (RA) og Motion Controls (MC). Øverst i organisationen sidder Executive Committee (EC), der udgør den øverste daglige ledelse af Danfoss. Under Executive Committee er der placeret to stabsfunktioner; Coporate Ventures (CV) og Coporate Functions(CF). CV er defineret ved de tværgående ventureaktiviteter, Danfoss har involveret sig i. Udvikling af nye produkter foregår således inden for de enkelte divisioner og i CV. CF fungerer som rådgivere til Executive Committee og divisionsledelsen. CF består af Human Resources, Communications & Reputation Management, Finance & Treasury, Merger, Acquisition & Legal og Accounting & Control .

Danfoss Services (DS) er en tværgående intern serviceorganisation, der håndterer alt, fra vedligeholdelse af bygninger til kantineordninger og IT og så videre. DS er opdelt i tre enheder, henholdsvis Industri Service, Danfoss Distribution og European Interservices. Danfoss IT blev udskilt af DS primo 2003 og opererer i dag som en selvstændig enhed i Danfoss.



#### 4.1.5 Er virksomheden én virksomhed?

Danfoss har således gennem det meste af virksomhedens levetid arbejdet med at decentralisere beslutningskompetencen og reorganisere virksomheden således, at den entreprenørielle, topstyrede organisation, Mads Clausen ved sin død efterlod, blev opbrudt og reorganiseret ved at indføre "Delegated Business Responsibility"

Der er altså skabt en organisation, hvor mange medarbejdere har deres egen lille pengekasse, de selv skal bestyre og derfor har magt til at beslutte, hvordan og hvorledes, de ønsker, tingene bliver håndteret, og hvilke elementer der skal investeres i og prioriteres samt hvilke opgaver, der ikke skal prioriteres. De væsentligste punkter, hvorpå organisationens succes måles, er evnen til at leve op til et nærmere bestemt afkast, målt som RONA<sup>7</sup> og EBIT<sup>8</sup>. Dette betyder, at RONA og EBIT beregnes i relation til hvert forretningsområde og akkumuleres op divisionsniveau. Denne hårde økonomiske styring har mange fordele men betyder bl.a. også, at beslutninger, som giver stor mening i den lokale del af virksomheden (i en forretningsenhed eller i division), umiddelbart gennemføres uden megen snak og bureaukrati. Derimod har beslutninger, der fra lokalt perspektiv har mindre værdi, eller hvor investeringen ikke umiddelbart kan retfærdiggøres lokalt men fra fællesskabets perspektiv findes vigtige, meget svært ved at blive gennemført. Yderligere kan store investeringer sjældent retfærdiggøres i relation til et forretningsområde eller en division, da dette typisk vil påvirke årets RONA og EBIT negativt.

En Vice President i Danfoss beskriver her Danfoss:

[Spørgsmål:] *"Hvordan vil du beskrive virksomheden Danfoss?"*

Vice President: *"Det er ikke én virksomhed. Jeg plejer at beskrive Danfoss som en føderation af virksomheder."*

Det er interessant, at medarbejderen her anvender en føderation som metafor for den måde, virksomheden styres og beskrives på. Begrebet føderation og de tilhørende stater er et begrebsapparat, som anvendes ofte af medarbejderne på Danfoss, og som også kan ses i artikler, der beskriver virksomheden. (Børsen 29. oktober, 2002:6/7). En føderation defineres af *Wikipedia, the free encyclopedia* som:

"Federation (from the Latin *fœdus*, "covenant") is a state comprised of a number of self-governing regions (often themselves referred to as "states") united by a central ("federal") government. In a federation, the self-governing status of the component states, are typically constitutionally entrenched and may not be altered by a unilateral decision of the central government". ([www.wikipedia.org/wiki/Federation](http://www.wikipedia.org/wiki/Federation)).

Definitionen beskriver fint situationen på Danfoss og den styringsform, organisationen er blevet tilpasset med siden sidst i 1950'erne. Organisationen har gennem en hel række af beslutninger og reorganisationer bevæget sig mod en række selvstyrende forretningsområder (stater), der er samlet af et centralt styringsorgan (Executive Committee). Det overordnede styringsorgan kan udstikke generelle retningslinjer eller emner, der skal fokuseres på, men de daglige operationelle beslutninger er overladt til de selvstyrende divisioner og forretningsområder. En af de måder, hvorpå EC igangsætter forskellige nye initiativer i divisionerne, er ved at fokusere på forskellige

<sup>7</sup> Return On Net Asset er en internationalt anerkendt definition for virksomheders profitabilitet.

<sup>8</sup> Earnings Before Interest and Tax er meget tæt knyttet til fortjenesten i relation til den daglige drift før renter og skat.



problemstillinger inden for de årlige perspektiver. Eksempler på disse fokusområder er: Hvordan skabes og udnyttes kernekompetencer? Hvor i virksomheden kan pengestrømmen forbedres, eller hvordan anvendes internettet bedst?

Perspektiverne udarbejdes med femårige mellemrum og revideres hvert tredje år. Disse indeholder således treårsplaner og strategier for hver enkelt division, og de udarbejdes ud fra et standardiseret format, McKinsey & Company har skabt. Formatet er opbygget omkring en 17 sider rapport, som hver enkelt af de tre divisioner kan anvende til at beskrive de planer og strategier, der skal forfølges en given periode. På dagligt plan har Executive Committee muligheden for at foreslå forskellige projekter til divisionsledelsen, men divisionerne er ikke tvunget til at acceptere projekterne. (Iversen & Christensen, 1999). Dette falder yderligere i tråd med den føderative organisationsstil. Det skal dog noteres, at når alt kommer til alt, er der stadig tale om, at familien Clausen gennem fonden Bitten og Mads Clausens Fond har totalt ejerskab og kontrol med virksomheden og dermed også udgør den bestemmende forsamling.

Danfoss er således i slutningen af 1990'erne og i begyndelsen af det nye årtusinde organiseret og styret ud fra en føderal idé, hvor ansvaret i høj grad er decentraliseret, og hvor der er opbygget et internt marked. Dette betyder eksempelvis, at IT organisationen eller det interne reklamebureau i princippet sælger deres services til den resterende organisation på markedsvilkår, og at de i princippet ikke kan foretage sig noget uden at have en sponsor fra forretningen i baghånden. Opgaver eller projekter, som af forskellige grunde har en umiddelbar prioritering (læs: projekter med kort tilbagebetalingstid, idet investeringen her er af en størrelse, der kan håndteres, projekter hvor rationalet for initiering af det givne projekt foreligger åbenlyst, eller projekter der har stor forretningsmæssig værdi pga. kunde- eller konkurrencesituationen), bliver således uden problemer initieret og gennemført. I modsætning hertil har projekter med en længere tilbagebetalingstid, og som involverer flere eller alle divisioner i Danfoss, sværere ved at blive startet eller gennemført, eftersom investeringerne typisk er af en størrelse, der ikke kan retfærdiggøres ud fra de lokale "kongers"<sup>9</sup> perspektiv. Dette betyder naturligvis, at der hersker en tendens til at anlægge kortsigtede perspektiver på de projekter, der igangsættes, og den overordnede koordinering af projekter, der aktiveres inden for de forskellige divisioner, er ofte problemfyldt.

Danfoss er således en decentral og føderal organiseret virksomhed med alle de fordele og begrænsninger, det bringer. Hvordan denne organisering påvirker digitalisering af salgsrelaterede relationer, skal vi se i de følgende kapitler.

---

<sup>9</sup> Begrebet konger er her valgt, da dette begreb ofte anvendes af medarbejdere i Danfoss. *"Der er for mange konger"* eller *"vi kan ikke overbevise alle konger"*, er således vendinger, man ofte støder på inden for organisationen.

## 4.2 Digitaliseringspotentialet er der ikke – eller er det?

*"Mødet med (kunden) var lidt mere anstrengt, de var sure (...), vi fik at vide, at de havde henvendt sig for lang tid siden [angående samhandel på en e-markedsplads] og der var ikke sket noget i mellemtiden, (kunden) havde ikke modtaget noget som helst. Hvis vi ikke leverede noget på et bestemt tidspunkt, var vi fyret som leverandør. Så kunne man så sidde og tænke på det."*

- E-business Manager

*"Initialpriser bliver lagt ind, og de er synlige for alle. Man kan se de forskellige priser, men ikke, hvem der giver de forskellige priser og dermed, hvem der deltager i auktionen. Men man kan jo gætte sig til, hvem der deltager, da kølemarkedet er et nichemarked. Herefter foregår det så som en normal auktion, hvor prisen går ned."*

- Director

Efter den historiske udvikling i Danfoss er blevet klarlagt og de forskellige reorganiseringer, der leder frem til en organisation med decentral beslutningskompetence, er beskrevet, skal vi nu dybere ned i den del af fortællingen, der relaterer sig specielt til digitalisering af salgsrelationer. Vi starter med et kort indblik i, hvordan Danfoss IT (den dedikerede IT-organisation på Danfoss) arbejder, og hvordan samarbejdet mellem Danfoss IT og divisionerne fungerer. Herefter skal vi se på, hvordan forretningsområderne i de tre divisioner oplever digitalisering ved projektets start medio 2003, og hvilke problemer de oplever i relation til digitalisering af kunde- leverandørrelationer. Eller rettere sagt, vi skal se problemerne sådan som divisionernes medarbejdere, opfatter dem på dette tidspunkt i fortællingen.

### 4.2.1 Digitalisering falder mellem mindst to stole

Det decentrale ansvar Danfoss-føderationen er opbygget og organiseret omkring, påvirker også samspillet mellem Danfoss IT og de enkelte divisioner og forretningsområder. Kort fortalt opleves samarbejdet mellem de to parter som problemfyldt, hvilket naturligvis ikke har en positiv effekt på anvendelsen af digitalisering, generelt set i Danfoss-føderationen. Men før vi bevæger os dybere ind i denne problemstilling, skal den historiske udvikling, Danfoss IT har gennemgået kort opsummeres.

Danfoss IT har det globale IT-ansvar i Danfoss, og denne organisation har gennem de sidste år opslugt over 50 tidligere lokale IT-afdelinger. (Jyske Vestkysten, 5.2.2005, erhverv danmark, side 2). Organisationen er således opstået på baggrund af en centralisering af IT-kompetencerne, hvor lokale afdelinger er blevet nedlagt og placeret under Danfoss IT. Dette er i direkte modsætning til udviklingen i resten af Danfoss, der har været gennem flere decentraliseringer. Danfoss IT har overtaget, såvel IT-afdelinger i salgsdatterselskaberne og i de enkelte forretningsområder og divisioner. Således blev IT-organisationen, der har håndteret de IT-opgaver, som Heating gennem mange år har haft, i 2004 overtaget af Danfoss IT. Umiddelbart på samme tid blev en mindre IT-organisation i Refrigeration and Air Conditioning også overtaget. De enkelte divisioner og

forretningsområder har, med en enkel undtagelse, efter 2004 ikke haft egne, lokale IT-ressourcer, men har måttet dække deres IT-behov med Danfoss IT som leverandør. Danfoss IT har således monopol på de IT-relaterede opgaver globalt set i Danfoss. Danfoss IT aflønnes gennem en nærmere fastsat "seat price", som er en betaling, der falder pr. medarbejder samt ved den projektbetaling, der ligeledes falder, hver gang divisionerne og forretningsområderne har behov for at få gennemført projekter, der indeholder et komponent af IT. Dette kan være implementering af et nyt IT-system, udvikling af IT-baserede applikationer osv.

I tråd med de decentraliseringer, Danfoss-føderationen har gennemgået og ved indførselen af Delegated Business Responsibility-tankegangen, er Danfoss IT organiseret som et omkostningscenter. De skal betjene divisionerne og de enkelte Forretningsområder som deres kunder, og kan i princippet ikke foretage sig noget uden, de har en kunde, der er villig til at betale. Der skal således faktureres timer osv. som om Danfoss IT var en ekstern leverandør. Disse arbejdsvilkår gør, at resten af Danfoss organisationen opfatter samarbejdet med Danfoss IT, som noget tungt og rigtigt.

[Marketing Director] *"Når man spørger Danfoss IT, så uha, skal man have etableret et projekt – vi skal have en projektgruppe med en styrekomite, og inden du er kommet i gang, så sveder du allerede."*

Disse arbejdsvilkår anses ikke for at være optimale af medarbejderne i Danfoss IT, men på den anden side, er det sådan, at virksomheden har valgt at organisere og styre IT opgaverne inden for selve virksomheden. Fordelen er naturligvis, at Danfoss IT udelukkende foretager sig noget, når der er en kunde, der er villig til at betale og derfor bliver tvivlsomme, ofte omkostningstunge projekter ikke igangsat, med mindre der er et klart forretningsbaseret rationale bag. På den anden side opfatter divisionerne også ofte Danfoss IT, som alt for tunge og deres fokus på timebetaling hæmmer og afliver ofte digitaliseringsprojekter før de kommer i gang. En medarbejder forklarer:

[Director] *"Danfoss IT er så store, at de næsten bliver betragtet som en, der kommer udefra og har næsten ligeså lidt forståelse for vores lokale behov, som hvis de gik til en helt anden virksomhed, eksempelvis Lars Larsen. Danfoss IT opererer som en stat i staten, og betjener forretningen, som om det er et eksternt firma med kontrakter på dit og dat, forundersøgelser osv."*

Den manglende forretningsforståelse divisionerne og forretningsområderne oplever hos Danfoss IT, er et betydeligt problem. Medarbejderne i divisionerne og forretningsområderne fremfører at netop kombinationen af forretningsindsigt og forståelse, er yderst vigtigt for at forstå de problemstillinger, som forretningen står med, og dermed hvordan IT-løsningen skal defineres og anvendes. Den manglende forståelse udmønter sig også i, at der tales et helt andet sprog end det, forretningen kan forstå. Forretningen føler, at de hver gang der opstartes et projekt, skal betale dyre lærepenge til Danfoss IT, for blot et minimum af forretningsforståelse opbygges.

[Director] *"Det er typisk for en professionel IT organisation, der ikke kender forretningen, bare deres foranalyse med hensyn til at give et bud, typisk er lige så dyrt, som hvis vi laver det selv."*

At medarbejderne i divisionerne og forretningsområderne føler, at Danfoss IT ikke forstår forretningen, og derfor skal betale lærepenge, hver gang et projekt skal lanceres, er en hæmsko for

igangsættelse af nye projekter. Men den oplevede mangel på forretningsforståelse gør også, at divisionerne og forretningsområderne ikke føler sig udfordret af Danfoss IT. Medarbejderne i divisionerne og forretningsområderne føler ikke, at de kan bruge IT-organisationen som sparringspartner, da Danfoss IT ikke forstår de problemstillinger og den kontekst, som de bevæger sig i. De ønsker sig, med andre ord en leverandør, der er proaktiv og byder ind med de IT-kompetencer, som de har, således at den daglige forretning bliver mere effektiv, og kunderne i sidste ende bliver betjent bedre. Medarbejderne i divisionerne og forretningsområderne har således vanskeligt ved at definere deres egne behov inden for anvendelse af digitaliseringsrelaterede værktøjer, og ønsker at Danfoss IT skal opfylde denne rolle langt bedre, end tilfældet er.

Overfor denne forståelse, står medarbejderne i Danfoss IT, som opfatter divisionerne og forretningsområderne som en meget krævende kunde. Virkeligheden er, at Danfoss IT er organiseret og styret som et omkostningscenter, og deraf kommer den store fokus på økonomi og omkostninger. Lang størstedelen af Danfoss IT's budget er beslaglagt af vedligeholdelse og drift af den imponerende IT-infrastruktur, der eksisterer inden for Danfoss. Dette efterlader ikke mange midler til med hensyn til at agere proaktivt og opsøgende overfor divisionerne og forretningsområderne. Danfoss IT oplever typisk, at de bliver involveret for sent i de forskellige projekter, og i forlængelse heraf er det deres oplevelse, at de først præsenteres for de IT-relaterede problemer, når de for længst skulle have været løst. Dette gør, at Danfoss IT har svært ved at planlægge de fremtidige indsatsområder, og dermed forsøge at være foran, således at de er beredte, når behovene opstår i forretningen. Danfoss IT står derfor ofte spørgende overfor de ofte meget kortsigtede ønsker, som forretningen har, og forstår ikke hvorfor, divisionerne og forretningsområderne ikke "bare" kan fortælle dem, hvad de har behov for. Fra IT-organisationens synspunkt ser det ud som om, divisionerne og forretningsområderne ikke forfølger en egentlig strategi, hvilket medfører undren hos Danfoss IT.

Samspelet mellem medarbejderne i Danfoss IT, divisionerne og forretningsområderne er derfor ikke optimalt, og dette virker ikke just fremmende for de samarbejder, der skal bringe de digitale applikationer ud til kunderne. Det kan således siges, at digitalisering falder mellem to stole, da medarbejderne i divisionerne og forretningsområderne ofte ikke oplever, at de får den proaktive støtte og det engagement, de ønsker sig af deres IT leverandør. De har med andre ord behov for nogle personer, der kan være med til at definere deres digitale behov. Dette betyder, at medarbejderne i divisionerne og forretningsområderne finder det svært at igangsætte digitale projekter, og derfor sker der først rigtigt noget i de tilfælde, hvor kunderne kommer med konkrete henvendelser. Danfoss IT opfatter det ikke, som deres opgave at agere konsulenter og på grund af den måde, hvorpå IT-organisationen er organiseret, er det også svært for Danfoss IT at udfylde denne rolle. Danfoss IT er derfor reaktive og venter på, kunden fremkommer med deres behov, som de herefter kan give dem en teknisk løsning på, selvom de godt er klar over, at kunderne i dette tilfælde finder det vanskeligt at definere deres egne behov.

Selvom der ikke er et optimalt samarbejde mellem Danfoss IT og den resterende del af organisationen, er Danfoss ikke at betragte som digitale nybegyndere. Virksomheden har på trods af de vanskeligheder, der er oplevet, fået digitale krav fra kunderne honoreret. Ligeledes har virksomheden en god IT-teknisk infrastruktur, som giver en del fordele i det daglige arbejde. Selvom divisionerne og Danfoss IT oplever konflikter mellem (a) teknisk indsigt, (b) problemorienteret tilgang og (c) forretningsmæssig indsigt, har de enkelte divisioner hver for sig også spændende erfaringer og oplevelser med digitalisering, og disse erfaringer skal vi nu stifte nærmere bekendtskab med.

## 4.2.2 En bonde-snu holdning til e-business

Heating-divisionen der blandt andet sælger den meget kendte radiatortermostat, er den mest decentraliserede division ud af de tre divisioner i Danfoss. Divisionen er sammensat af fire<sup>10</sup> forretningsområder, der optræder som individuelle virksomheder med egne organisationer, der håndterer marketing, salg, digitalisering osv. Forretningsområderne i divisionen har således ikke fælles organisationsenheder, hvilket betyder, at samarbejdet mellem de enkelte forretningsområder foregår ved, at ledende medarbejdere fra de enkelte forretningsområder mødes og koordinerer de forskellige handlinger.

Divisionen har som de resterende divisioner i Danfoss op gennem 1990'erne implementeret forskellige forbindelser til kunder via Electronic Data Interchange-standarden (EDI). Divisionen har via denne teknologi fået adgang til væsentlig flere kunder, end det er tilfældet i de andre to divisioner, da især de nordeuropæiske grossister som divisionen betjener sig af, i høj grad anvender branchebaserede IT-løsninger, hvor leverandørerne gennem en opkobling til hvert land får adgang til en stor del af de potentielle kunder i de pågældende lande. Heating er den division i Danfoss, der klart har anvendt EDI standarden mest, og er derfor også den division i Danfoss, der medio 2003 modtager flest ordrer digitalt.

Som nævnt, består Heating af fire forskellige forretningsområder, der hver især opererer som enkeltstående virksomheder. Virksomhederne der udgør Heating har traditionelt set haft væsentligt flere lokale IT-ressourcer end de andre to divisioner. Dette skal forstås således, at mange af de lokale tilpasninger af SAP-systemet etc. er blevet håndteret af lokale medarbejdere, hvorimod IT-infrastrukturen har været vedligeholdt af Danfoss IT. I medio 2004 blev alle medarbejdere der havde en IT-teknisk stilling overflyttet til Danfoss IT. Enkelte forretningsområder i Heating bibeholdte dog stadig deres lokale IT-driftscenter og dermed lokale IT-ressourcer.

Ansvarsfordelingen i relation til digitalisering har i Heating altid været klart fordelt imellem hovedkontor og salgsselskaber. Dette har betydet, at de nationale salgsselskaber har spillet en betydelig rolle i digitalisering af kunderelationer i Heating-divisionen, hvilket er unikt sammenlignet med de andre to divisioner i Danfoss, hvor digitalisering har været forankret og drevet fra hovedkvarteret. En direktør forklarer:

[Director] ”E-business er forankret decentralt i Heating. Det har været sådan, at hvis det tyske salgsselskab sammen med deres kunder, er blevet enige om, at elektronisk handel er vigtig, så er det blevet implementeret hos dem. Heating har kørt en decentral filosofi, hvor det har været totalt pull fra kunderne, der har defineret de løsninger, Heating har (...) man var afventede i Heating, og da vores grossist kom og efterspurgte VMI<sup>11</sup> - selvfølgelig kunne vi det.”

Drift af hjemmesiden og levering af informationer om produkter, billeder og tekniske specifikationer blev således forankret i forretningsområdernes organisationer i Danmark, hvorimod digitalisering af kunderelationer eller e-commerce, som er begrebet, der anvendes i divisionen, blev

<sup>10</sup> Digitalisering har hovedsageligt været drevet fra to forretningsområder i Heating-divisionen, og derfor er disse hovedsageligt anvendt som kilde til denne del af historien.

<sup>11</sup> Vendor Managed Inventory (VMI) hvor leverandøren gennem IT-systemer styrer sine lagre hos kunden. Kunden ejer stadig de komponenter, der er på lager, men leverandøren garanterer på baggrund af realtime-data fra kunderne, at produkterne altid er på lager

overladt til de enkelte salgsselskaber, eftersom disse var tæt på kunderne og befandt sig det sted, hvor kunderne ville henvende sig, hvis de havde ønsker af digital karakter. Ledelsen for de enkelte berørte forretningsområder i Heating valgte således, at divisionen skulle forholde sig afventende og tilpasse sig de behov, kunderne fremkom med.

De enkelte forretningsområder inden for Heating delte herefter forskellige opgaver mellem sig. En direktør fortæller:

[Director] ”*Det ene forretningsområde har drevet informationsdelen og vores Content Management System, hvor det andet forretningsområde har drevet logistikdelen.*”  
(digitalisering af kunderelationer)

Opfattelsen bakkes op af en manager i e-business fra et andet forretningsområde:

[Manager e-business] ”*Vi lavede et stærkt samarbejde med andre forretningsområder, hvor de tog vores system (Content Management Systemet) og kørte videre med det.*”

De enkelte forretningsområder indgår således i et samarbejde, hvor de opdeler forskellige opgaver mellem sig. Forretningsområderne i divisionen beslutter også i begyndelsen af det nye årtusinde, at de ikke vil binde sig til at investere i DeCom<sup>12</sup>, systemet der ellers var tænkt som et fælles Danfoss e-handels system. Den væsentligste begrundelse for ikke at investere i systemet er, at de individuelle forretningsområder i Heating, ikke havde økonomiske ressourcer til at løfte flere digitaliseringsopgaver på samme tid. Derfor blev der igangsat en kundeanalyse, som skulle være med til at definere og fastlægge, hvordan forskellige digitaliseringsopgaver skulle prioriteres. En direktør forklarer:

[Director] ”*Vi lavede en kundeanalyse og fandt ud af, at kunderne på dette tidspunkt ikke efterspurgte egentlig e-handel. Det var mere informationer i before- og aftersales, så dette er den primære årsag til ikke at binde os fuldstændigt til DeCom.*”

En anden medarbejder fra et andet forretningsområde i Heating bekræfter dette valg i et interview:

[Director] ”*Det var et konkret og specifikt behov; at bringe opdateret, pålidelig information til salgsdatterselskaberne og senere til kunderne, der var det første fokus for Heating.*”

Fokus placeres herefter på at levere informationer til de faser, der kommer før og efter det egentlige salg. Digitalisering af selve handelssituationen (e-handel) bliver nedprioriteret på grund af de informationer, der fremkommer af kundeundersøgelsen. DeCom vælger man ikke at deltage aktivt i, da systemet set fra medarbejderne i Heating's perspektiv, fokuserer for meget på selve handelsfasen og dermed ikke det rigtige værktøj beregnet til faserne før og efter det egentlige salg. Dette betyder, at divisionen generelt set ikke markedsfører e-handelsløsninger og således kun reagerer på kundeefterspørgsler. Det at kategorisere forskellige typer af informationer og implementere det nye Content Management System, og derefter få opbygget Heating's hjemmeside, som skal blive det fælles Internet-univers for Heating, får således første prioritet.

---

<sup>12</sup> DeCom er en fælles platform til bestilling af varer etc. Systemet kan anvendes af alle divisioner og forretningsområder i Danfoss. Systemet beskrives senere i digitaliseringsrejsen.

Da Heating vælger en vent-og-se-tilgang til digitalisering af kunderelationer, vokser der forskellige løsninger frem i samme tempo, som kunderne henvender sig til de forskellige nationale salgsselskaber. Udviklingen tager en interessant drejning, da det efter nogle år viser sig, at det hovedsageligt er grossister, der henvender sig med ønsker om digitalisering af relationen. En manager i e-business forklarer i et interview:

[Manager e-busienss] ”*E-commerce har i Heating kun været anvendt i relation til grossister.*”

Grossisterne i især Nordeuropa, Tyskland og England er, således interesserede i at få deres leverandører til at levere muligheden for at kommunikere elektronisk. At netop denne kundegruppe har dette behov, forklares ud fra det faktum, at grossister indenfor VVS-branchen har en enorm mængde varer på lager og endnu flere i kataloget. Det vil sige, at disse grossister har et stort koordineringsproblem, når der skal bestilles, tjekkes lagerstatus hos leverandøren og tilføres nye produkter til kataloget osv. Det faktum at disse brancher er organiserede i store brancheorganisationer, har også en positiv påvirkning på digitaliseringsproblematikken i disse brancher. Om de elektroniske forbindelser divisionen har til grossister, fortæller en direktør:

[Director] ”*Kunderne er sammenkoblet i brancheløsninger for eksempel på det tyske marked, og denne brancheløsning kobler vi så op til. På den måde får vi elektronisk forbindelse til alle, der er tilknyttet denne brancheløsning. Heating i Tyskland får EDI ordrer fra 685 udsalgssteder. Det er klart, at det ikke er smart, at vi skulle lave en kontakt til hver enkelt af disse 685 udsalgssteder, men det er mere smart, at vi går gennem denne brancheløsning (...) forstil dig, hvis disse over 600 kunder har forskellige IT-systemer, det havde været uoverskueligt. (...) I Danmark anvender vi også en brancheløsning, som ligner den tyske. Den Danske løsning er også EDI baseret.*”

Det faktum, at alle grossister på bl.a. det danske og tyske marked er organiserede i brancheorganisationer, er således en yderst positiv faktor, der gør opgaven, med hensyn til at skabe en elektronisk forbindelse til disse grossister, væsentligt lettere. Det lykkedes således divisionen uden større kraftanstrengelser at koble sig op til disse imponerende datanetværk, og selvom området oprindeligt blev nedprioriteret, lykkes alligevel at blive den division i Danfoss, der på dette tidspunkt modtager den største andel af digitale ordrer.

Medarbejderne, der er involverede i disse forskellige implementeringer, beskriver evnen til at eksperimentere, samt i den begyndende fase at holde udgifterne nede på et minimum som essentielle succeskriterier. En direktør forklarer i et interview, hvordan den første løsning blev skabt:

[Director] ”*Hvis man ser på totalomkostningerne ved at bringe opdateret information ud til i første omgang salgsselskaberne, så var DeCom vel 2-3 gange så dyrt som den måde, hvorpå vi rent faktisk fik det gjort. Den løsning som det andet forretningsområde entrerede med, var baseret på en tidligere medarbejder, som sammen med en ekstra mand startede en virksomhed. Prøv at forstille dig, to mænd der arbejder nat og dag samt weekenderne og kender Heating-forretning ud og ind. De vil altid kunne gøre det billigere end en stor organisation med pensionsbetaling og afspadsering hver anden dag. Plus at det går meget hurtigere, da de kendte til Heating-forretningen på forhånd, så de fik noget hurtigt op at stå og meget billigt. Jeg skal heller ikke lægge skjul på, at vi i dag står ved en skillevej, fordi nu*



*er det ved at være for stort. Det ender med at Heating kommer til at betale det samme til en ekstern leverandør, som til Danfoss IT. Vil vi så blive ved med at betale for løsningen til en ekstern, når det bliver lige så dyrt, som hvis vi køber det internt i Danfoss? – nej, selvfølgelig vil vi ikke det. Men der er også et timingspørgsmål i det – hvornår er det klogt at skifte? Alt i alt så har de været en utrolig billig måde at komme så meget i gang, som vi er i dag, og leverandøren har været meget målrettet, da det var en Danfoss marketingmand, som gik ud og startede denne virksomhed, og han vidste nøjagtigt, hvad vi havde brug for. Han kunne forklare mulighederne på et Danfoss-sprog.”*

I opstartsfasen har samarbejdet med en lille billig leverandør, således været essentielt i defineringen og leveringen af den løsning, som Heating i dag anvender til at levere web-baseret information til henholdsvis salgsselskaberne og til dernæst kunderne. Det faktum, at den lokale IT-organisation<sup>13</sup> og salgsselskaberne arbejder tæt sammen i Heating, skaber grobund for et eksperimenterende miljø, hvor forskellige løsninger kan testes og igangsættes via et relativt lavt ressourceforbrug. Denne tilgang som beskrives, som en ”bondesnu holdning til alt hvad der hedder e-handel”, har dog også sine begrænsninger. En direktør fortæller i den relation:

*[Director] ”Når du kommer derud, hvor det er vigtigt for din forretning, at systemerne kører hele tiden på grund af sikkerhed, driftssituationen og forskellige andre ting, herunder kvalitet, betyder det, at der skal en anden organisation til at understøtte en digitalplatform af denne type (...) I takt med at de forskellige applikationer udvikler sig, og der kommer flere applikationer til, stiger kompleksiteten, hvilket medvirker til, at der skal en anden support til.”*

Divisionen nævner således behovet for at eksperimenterer i tæt kontakt med kunderne, som et vigtigt element i den umiddelbare succes, som divisionen har oplevet. Men anerkender også, at i takt med at eksperimenterne vokser og bliver vigtigere for forretningen, så kræves der andre kompetencer med hensyn til at sikre driften af applikationerne.

Historien om hvordan disse imponerende datanetværk samt løsningen, der understøtter Heatings webunivers, opstår og bliver til, fortælles uden stor dramatik og sprogbruget ligger langt fra den måde, hvorpå andre divisioner, som vi skal introduceres for senere, fortæller om deres oplevelser i relation til digitalisering af kunderelationer. I Heating er digitalisering af kunderelationer i høj grad vokset frem via konkrete kundehenvendelser, og disse kundehenvendelser er på grund af branchens organisering samt den eksperimenterede tilgang til digitalisering, blevet honoreret uden den store virak. På spørgsmålet om hvorvidt denne division vil fortsætte denne strategi i den nærmeste fremtid, svarer en direktør:

*[Director] ”Lad os holde fast i bordkanten. Det vi har beskrevet her, er en historie om, hvordan vi er kommet til, hvor vi er i dag. Vi har kørt den konservative strategi – når kunden efterspørger det, så får de det. Vi har ikke markedsført dette til kunderne, men det vil vi nok begynde på i fremtiden.”*

Der er altså åbnet op for en forandring i den tilgang, divisionen har haft til digitalisering af kunderelationer og forklaringen for dette skifte, ligger for direktøren lige for:

---

<sup>13</sup> Den lokale IT-organisation i Heating blev i 2004 lagt ind under den centrale IT-organisation I Danfoss - Danfoss IT

[Director] ”På logistiksiden vil der i fremtiden ske meget, og vi vil bevæge os mod en totalt integreret Supply Chain, det står jo i enhver lærebog, og det er også hvad vi ser her. Det er mere hastigheden det sker med, der er forskellig fra lærebogen.”

Udfordringen i den nærmeste fremtid er dog en ny. Som det fremgår af ovenstående, ligger det i kortene at divisionen i højere grad for fremtiden, vil markedsføre forskellige digitale løsninger for kunderne, og derigennem opnå forskellige fordele. Dette bringer dog en række problemer med sig, da denne proaktive tilgang kræver en anden forståelse for kunderne og deres behov med hensyn til at kunne tilbyde dem de digitale applikationer, som de finder interessante. Hvordan denne forståelse skal skabes, og hvilke arbejdsmønstre samt procedurer, der skal til for at opnå denne proaktive holdning, hænger i det uvisse. Vi skal derfor videre til den anden division og stifte nærmere bekendtskab med deres oplevelser i relation til digitalisering af kunderelationer.

### 4.2.3 Faxen lever!

Refrigeration and Air Conditioning er den største division i Danfoss, og kan spores tilbage til de oprindelige opfindelser, som Mads Clausen virksomhedens grundlægger, fremkommer med. De produkter divisionen producerer, er ikke kendt af den generelle forbruger, idet der er hovedsageligt tale om komponenter til håndtering forskellige processer i relation til køling. Med andre ord, producerer divisionen en masse komponenter, som bygges ind i forskellige maskiner samt produkter der anvendes til frys, køle, og ventilation i industrien og private hjem.

Divisionen er sammensat af 7 forretningsområder og forskellige fælles organisationer, heriblandt marketingorganisationen hvorunder også digitalisering henhører. Digitaliseringsansvaret i Refrigeration and Air Conditioning er således placeret i en central divisionsorganisationsenhed, der i samarbejde med ”forretningen” og IT-organisationen håndterer den teknologiske del af divisionens digitaliseringsopgaver. Divisionen har på et tidspunkt haft en mindre IT-afdeling, som udtænkte og implementerede forskellige mindre løsninger osv. for divisionen, men denne organisation blev i 2004 opslugt af Danfoss IT.

*Forretningen* er den benævnelse, som medarbejderne i de centrale organisationer anvender om de forskellige salgsselskaber og produktionsenhederne inden for divisionen. Den centrale marketingorganisation har i digitaliseringshenseende ikke nogen egentlig formel magt i relation til beslutninger, der involverer konkrete kunder. Organisationen skal således overbevise *forretningen* om brugbarheden af givne ideer, før end disse kan realiseres til virkelighed. *Forretningen* skal i digitaliseringsøjemed ikke kun acceptere nye initiativer, der involverer relationen med kunden, men ofte ligeledes tilvejebringe dele eller alle de ressourcer, der skal til, for at initiativer kan søsættes og gennemføres. Den centrale marketings- og digitaliseringsorganisation fungerer således som et kompetencecenter, som de forskellige forretningsområder kan trække på, hvis de føler behov.

Digitaliseringsorganisationen i Refrigeration and Air Conditioning kan føres direkte tilbage til projektet Danfoss Industrial Selling on the Internet (DISI), hvor det kompetencecenter der blev oprettet, som et resultat af IBM-projektet efter at have fungeret i et års tid, blev nedlagt og overtaget af Refrigeration and Air Conditioning. På den måde overtog divisionen samtidig den erfaring og ekspertise, som kompetencecentret på daværende tidspunkt havde opbygget. De anbefalinger som IBM og DISI rapporten fremkommer med, gennemførtes således ikke slavisk, men mange af de ideer og problemområder, rapporten belyste, blev der dog arbejdet videre med, specielt i

Refrigeration and Air Conditioning. En medarbejder som flyttede med fra kompetencecentret til marketingorganisationen i Refrigeration and Air Conditioning udtaler:

[Director] *"Der er en masse af det grundlæggende rationale, som blev skabt i den rapport, som er det, vi har arbejdet frem efter i perioden til i dag." (2003).*

Med overtagelsen af kompetencecentret får divisionen således kickstartet deres viden og kompetencer inden for digitaliseringsområdet. En del af de test-cases som oprindeligt henhørte under kompetencecentret overtages også, heriblandt Refrignet<sup>14</sup> som var et digitaliseringskoncept, der blev afprøvet i Belgien og England. Refrignet var som enkeltstående projekt ikke nogen succes, men, som en medarbejder nedenstående fortæller, er det erfaringerne fra dette projekt, som senere bliver grundlaget for Danfoss E-commerce-plattformen (DeCom), som i begyndelsen anvendes af Motion Controls og Refrigeration and Air Conditioning og senere hen af Heating.

[Marketing Director] *"Marketingorganisationen havde på dette tidspunkt en løsning, som hed Refrignet, der kørte i Belgien. De erfaringer som blev skabt gennem etablering af Refrignet løsningen, blev anvendt til at lave DeCom."*

Målsætningen med DeCom var i første omgang at få opbygget en Danfoss-hjemmeside, der indeholdt de informationer, som de enkelte divisioner havde behov for at videregive til kunderne. Senere opstod der, således et ønske om at tilføje handelsfaciliteter til platformen, så det ville blive muligt for kunderne at se lagerstatus og bestille varer via DeCom-plattformen. DeCom-plattformen fødes som et mindre projekt, der etableres i samarbejde med et mindre forretningsområde i Refrigeration and Air Conditioning og Motion Controls. En medarbejder der var centralt placeret i udviklingen af DeCom forklarer:

[Marketing Director] *"Vores første mål med internettet, var at opbygge en informationsportal således vores kunder, kunne hente de informationer, som var nødvendige, herunder datablade, tegninger; alle de forskellige ting. Så det er nemt at få fat i."*

[Spørgsmål:] *"det brugte man DeCom til?"*

[Marketing Director] *"Det brugte og bruger man DeCom til - ja. Vi startede på dette projekt i februar- marts måned 2000, og i maj måned var projektet etableret. Det var så på dette tidspunkt DeCom blev født. Der var to spillere på dette tidspunkt og det var Motion Controls og os. Senere kom marketingorganisationen med på sidelinjen. Vi gik i luften som planlagt, inden vi gik på juleferie samme år. På det tidspunkt havde vi hjemmesider for vores forretningsområde, og efter få måneder havde vi specifikke sider til enkelte lande."*

På dette tidspunkt i starten af 2000 er der således et af de mindre forretningsområder i Refrigeration and Air Conditioning, der melder sig som frontløber inden for digitalisering. Målsætningen er klar. Der skal etableres en hjemmeside, hvor kunderne kan hente de informationer, de ønsker. I specifikationsfasen af DeCom-projektet fremkommer der også ønsker om et bestillingsmodul, så det vil blive muligt, at tilbyde kunderne en platform, hvorudfra de kan bestille forretningsområdets produkter. En medarbejder fortæller:

---

<sup>14</sup> Beskrivelse af Refrignet

[Marketing Director] *"Vi havde to målsætninger. Vi ville have en informationsportal og samtidig ønskede vi et bestillingsmodul. Bestillingsmodulet fik vi også etableret, men den fungerede bare ikke. Den er så blevet opgraderet i løbet af de sidste par år, og i slutningen af 2001 havde vi noget, som bare fungerede nogenlunde."*

Det tidlige arbejde med at specificere og udvikle DeCom-plattformen, var således pionerarbejde, der blev drevet af personer fra forretningen, der havde set behovet for at anvende digitale værktøjer. DeCom-plattformen etableredes og senere blev denne platform et fælles projekt mellem Motion Controls og Refrigeration and Air Conditioning. De resterende forretningsområder i Refrigeration and Air Conditioning tvinges til at bruge DeCom, som den teknologiske platform når de skulle etablere sig på nettet.

Arbejdet er relativt problemfyldt, og der er mange forhindringer, der skal fjernes, især med hensyn til at digitalisere de offline data, som skal udgøre kernen i de nye hjemmesider. Projekterne organiseres således, at de drives og styres fra den centrale marketingorganisationsenhed, men involverer mange personer, der er placeret andet steds i organisationen. Projekterne griber således om sig og påvirker mange medarbejdere, der ikke direkte har forbindelse med digitaliseringsprojekterne. Disse medarbejdere sidder ofte som "producenter" af de data, der skal digitaliseres, for at forskellige digitale applikationer kan fungere. Processen forbundet med at digitalisere disse data er her beskrevet af en ledende medarbejder:

[Marketing Director] *"Hvis du ser på organisationen, så er der vidt forskellige personer, der er ansvarlige for vores backend og produktdata. Hvis vi så går tilbage og ser på, hvordan de oprindeligt havde disse data organiseret og gemt, så var det et syndigt rod. Det er vi så begyndt at rydde op i ved at implementere nogle Product Data Management-systemer (PDM). Men det er ikke nok at implementere systemet. Efterfølgende opstår der altid problemer med, hvem der skal vedligeholde systemerne, hvilken organisation skal gøre det og hvorfor. Så det er hele systemet og workflowet i at få oprettet et kodenummer, og få tilført data. Det er hele ansvarsfordelingen – hvem er ansvarlig for den del af dataene, og hvem skal tilføre ekstra data som måske mere er marketing data? Hele denne proces og det workflow kombineret med en effektiv metode på IT-siden i en kontekst, der er fuldstændig ny for folk er en udfordring.. Hvorfor skal jeg nu til, at taste disse data ind, og hvorfor skal vores produktdata bruges til det? Jo, det skal I, fordi vi skal lave en konfigurator på internettet."*

Divisionen anvender i de efterfølgende år en betydelig mængde ressourcer med henblik på at få styr på de forskellige produktrelaterede data ved at overføre de offline data (billeder, beskrivelser, dokumentation osv.) til det IT-baserede PDM-system. Det vil sige, at opbygningen af informationsportalen (hjemmesiden) får fuld opmærksomhed, hvorimod bestillingsmodulet og de andre værktøjer ikke får så meget opmærksomhed. Selvom der kommer en velfungerende udgave af bestillingsmodulet i slutningen af 2001, skal man faktisk frem til medio 2003, før end modulet nogenlunde lever op til de ønsker, forretningen rent faktisk har. Den manglende opmærksomhed på digitalisering af kunderelationer kan på den måde forklares i de manglende værktøjer, hvoraf de første versioner af bestillingsmodulet til DeCom plattformen var for dårlige samt at arbejdet med informationsportalen fik den prioritering, som den gjorde. Derudover er der i forretningen ikke den store efterspørgsel efter digitale værktøjer, der kan effektivisere samhandlen med kunderne. Faktisk er det kun det forretningsområde, der også var først med kravene omkring informationsportalen, der afsøger forskellige alternative teknologiske muligheder med hensyn til at effektivisere samhandlen

med kunderne. Det vurderes, at det ikke er økonomisk rentabelt for forretningsområdet at implementere flere EDI-forbindelser, og derfor forsøger forretningsområdet, at finde andre teknologiske løsninger, der er billigere og mindre komplicerede at anvende. Om EDI siger en medarbejder:

[Marketing Director] *"EDI er noget fanden har skabt. Det er komplekst og dyrt – det vil vi ikke have mere af. Vi skal have noget, der er billigere og lettere at anvende. Derfor arbejder vi med andre alternative teknologier."*

En anden medarbejder bakker op om holdningen til EDI:

[Marketing Director] *"Når vi snakker transaktion [automatisering af samhandlen mellem kunde og Danfoss], så er der mange måder at gøre det på. Her i den lave ende, der har vi fax og e-mail. Det kan vi slet ikke bruge til noget, men vi har masser af det. Næste niveau er via hjemmesiden og vores DeCom, hvor kunden taster ind, men det lagres automatisk i vores system. Så har vi noget, der hedder full-integration, men et af de problemer, som jeg har haft i hele dette forløb, er at de lave niveauer, kan vi godt bygge. Full-integration har vi også løsninger til, heriblandt EDI, det er bare helvedes dyrt og fandens kompliceret, for du skal lave ændringer i kundens og vores system og du skal have protokoller kørt sammen. EDI har været en hæmsko, og hvis du ser på, hvor mange EDI forbindelser vi har, så er det stoppet ved et vist niveau, og vi kommer ikke længere. Vi kan ikke flytte mere med denne teknologi og derfor skal vi bruge et alternativ."*

På dette tidspunkt medio 2003 er divisionen således godt på vej til at etablere en informationsportal til kunderne og konvertere de offline produktrelaterede data. Fokus har været rettet mod at skabe overblik over de forskellige typer data, som divisionen skal anvende til informationsportalen (hjemmesiden) og få dem digitaliseret, således, at tilgængeligheden af disse data bliver bedre. Dette efterlader divisionen i den situation, hvor der ikke anvendes digitale applikationer udover hjemmeside og de få EDI forbindelser af ældre karakter. Der er generelt i organisationen ikke den store fokus på digitalisering i relation til kunderne. En ledende medarbejder fortæller her om, hvordan digitalisering anvendes i divisionen.

[Vice President] *"Reelt har vi ikke noget ud over vores hjemmeside. Internettet anvendes kun til markedsføring, da vi lægger ting ud på hjemmesiden, og derigennem viser kunderne hvad vi kan osv. Vi lægger alt vores litteratur ud på nettet, så kunder selv kan hente det, hvilket betyder, vi kan servicere dem bedre, når de har behovet"*

At digitalisering ikke anvendes mere proaktivt, bunder i at divisionen efter deres egen udsagn arbejder inden for en meget konservativ branche, så konservativ at kunderne ikke efterspørger relationer, der er digitalt understøttede. Der har godt nok været flere eksempler, hvor kunderne har anvendt auktioner, men udover dette er det opfattelsen blandt forretningsområdenes medarbejdere, behovet blandt kunderne ikke er stort. Digitalisering anvendes i divisionen hovedsageligt, hvor marketingorganisationen har magt og mulighed for at drive processen, hvilket typisk er internt i virksomheden. En Vice President forklarer nedenstående om potentialet i digitalisering:

[Vice President] *"Vi har lavet en kundeundersøgelse hvor vi her ser hvad der er vigtigt for kunden. Dette er listen over vigtighed. Det er de punkter som er vigtigst for kunden og helt dernede kommer e-business. Det er altså mennesker med store hænder der er ude og skrue"*

*og svejse. Det er industrifolk som vi arbejder med. Vi har talt om, om vi kunne bruge internettet mere proaktivt overfor kunderne. Men vi har lidt opfattelsen af, at vi skal være heldige hvis de har en laptop.*

En direktør fra et andet forretningsområde bekræfter, at der ikke er den voldsomme udvikling i anvendelsen af digitale værktøjer:

[Director] *"Meget af vores kommunikation bliver i dag sendt på fax. Det er ordrer og ordrebekræftelser. Ja, det er gammeldags."*

Anvendelse af digitalisering i konteksten af kunder, kan således i divisionen næsten udelukkende henføres til hjemmesiden samt de få EDI forbindelser af ældre karakter, som divisionen anvender. Forretningen eller salgsselskaberne med undtagelse af et enkelt forretningsområde, der her i fortællingen beskrives som pioner, igangsætter ikke digitale projekter der relaterer sig til kunderne. Dette betyder naturligvis, at digitalisering næsten udelukkende anvendes i en intern kontekst eller som markedsføringsredskab i relation til hjemmesiden.

Den eneste digitale applikation der, af kunderne, anvendes jævnligt, er internetbaserede auktioner. Denne applikation anvendes ikke med divisionens gode vilje, idet auktionerne har kedelige implikationer, set med medarbejderne i Refrigeration and Air Conditioning divisionens øjne. Auktionerne placerer et ikke ubetydeligt fokus på prisen, hvilket ikke opfattes som en positiv udvikling for en høj kvalitets leverandør som Danfoss. Det er kunder med stor magt, der tvinger divisionen til at deltage i disse auktioner, og det faktum at divisionen har medvirket i disse auktioner, betyder at dennes erfaringer med digitale applikationer, er væsentligt anderledes end de andre to divisioner i Danfoss.

Internetbaserede auktioner er og bliver fra begyndelsen af 1998 til medarbejdernes store ærgrelse mere udbredte. Generelt er holdningen dog, at auktioner er et nødvendigt onde, som man kun vil benytte, hvis de enkelte forretningsområder bliver presset til det. Forskellige medarbejdere fortæller uafhængigt af hinanden i 2003 om deres erfaringer i henhold til internetbaserede auktioner:

[Vice President] *"Jeg har ikke deltaget i nogle internetbaserede auktioner endnu, men det er ikke, fordi jeg ikke er blevet inviteret. Det er sket 3-4 gange, men vi har afvist det hver gang. Blandt de største kunder og leverandører er der en stilsigende accept af, at vi ikke bruger disse værktøjer. Relationen til kunden lider ofte som resultat af auktioner, da der i udbudsmaterialet typisk står, at kunden forbeholder sig retten til ikke at acceptere den laveste pris som leverandør. Dette gøres, da den laveste pris ikke kan bruges til noget andet, end til at presse den eksisterende leverandør endnu mere i pris."*

[Director] *"Auktioner har vi også mødt, men vi har ikke deltaget i nogle. Vi har sagt 'ja' til en auktion, men kun for at se, hvordan processen forløb. Vi afgav ikke pris. Det er mod vores holdning at gå ind på de auktioner, da der kun er fokus på pris. De kunder der har inviteret os, har ikke været attraktive nok, og derfor har vi ikke været interesseret i at deltage. Kundens magt har ikke været stor nok."*

[Marketing Director] *"Alle leverandører hader auktioner og alle indkøbsorganisationer elsker auktioner. Auktioner skaber gennemskuelighed, og hvis der er noget en sælger ikke er interesseret i, så er det gennemskuelighed."*

Auktioner er således velkendte af divisionens forskellige forretningsområder, hvor stort set alle forretningsområder har været inviteret til internetbaserede auktioner. Men som det også er forklaret i ovenstående, har man i de tilfælde, hvor det har været muligt, valgt at overse auktionerne og derigennem fravælge at deltage. Om dette er udtryk for en ”strudse”-strategi, hvor man håber, at auktioner som fænomen, vil være væk, når man trækker hovedet ud af busken, eller om de kunder der har anvendt auktionerne, simpelthen ikke har været interessante nok, er svært at svare på. Noget tyder på, at det er kundernes attraktivitet, der har været for lille, og derfor har man ikke mistet så meget potentiel forretning ved ikke at deltage i auktionerne. Enkelte yderst attraktive kunder har dog også valgt at anvende auktioner, og i disse tilfælde har forretningsområder også valgt at deltage. Enkelte auktioner har man vundet og andre er tabt. Men til medarbejdernes store overraskelse, betyder det, at man vinder en auktion ved at give den laveste pris ikke umiddelbart, at man også bliver leverandør. En medarbejder fortæller:

*[Business Development Manager] ”Vi oplever ofte, at selvom vi giver den billigste pris på en auktion, så får vi ikke ordren. Kunden går ofte tilbage til den eksisterende leverandør og viser ham prisen, som er opnået på auktionen. Hvis han kan sælge til samme pris, så beholder de ham som leverandør, og så er de også fri for de omkostninger, der er forbundet til at skifte leverandør. På den måde fungerer det bare som en prispresser, og det er ikke en acceptabel opførsel.*

Auktionerne repræsenterer i medarbejdernes øjne en ny og mindre behagelig virkelighed. Auktionerne placerer et betydeligt fokus på prisen, og da divisionen traditionelt ikke har haft den laveste pris i markedet, har dette fokus betydet, at virksomheden oplever et betydeligt prispres, som resultat af de internetbaserede auktioner.

Divisionen står således med en problemstilling, hvor de på den ene side har anvendt betydelige ressourcer på at digitalisere de interne forhold i divisionen, og hvor de på den anden side har lavet en hjemmeside med information af høj kvalitet. De deltager om end ”modvilligt” i de internetbaserede auktioner, når det er nødvendigt, men ellers har man ikke andre initiativer på programmet. Udfordringen er i årene herefter ikke i så høj grad af teknisk karakter, men er i højere grad præget af strategisk eller ledelsesmæssige spørgsmål. En medarbejder udtrykker det således:

*[Marketing Director] ”Fra slutningen af 2003 hvor vi har styr på vores data, er det ikke så meget et teknisk problem mere, men i højere grad et strategisk/ ledelsesmæssigt problem – hvordan vil vi gribe det an. Vi skal vide, hvilket beredskab vi skal have op at stå – hvilke udfordringer vi står over for på transaktionssiden og på relationsdelen.”*

#### **4.2.4 Tyskerne kommer!**

Motion Controls divisionen udgøres hovedsageligt af én virksomhed, Danfoss Drives. Divisionen producerer og sælger frekvensomformerer, der er et af de mest komplekse og højteknologiske produkter i Danfoss produktprogram. Produktet anvendes til at kontrollere hastigheden på elektriske motorer, der driver forskellige produktionsprocesser, så som transportbånd osv. Divisionens absolut største virksomhed er Danfoss Drives, som også er den eneste virksomhed fra denne division, der er inkluderet i undersøgelsen. Danfoss Drives optræder, som det er kutyme i Danfoss med selvstændige organisatoriskenheder, der håndterer marketing, salg, digitalisering og så videre. Digitaliseringsansvaret er, som det også er tilfældet i Refrigeration and Air Conditioning, placeret i den centrale marketingenhed. Den centrale marketingorganisation har i digitaliseringshenseende



ikke nogen egentlig formel magt, og skal således overbevise *forretningen* om brugbarheden af forskellige ideer, før disse ideer realiseres.

Divisionen har på dette tidspunkt (medio 2003) implementeret enkelte digitale forbindelser til kunder via EDI, og disse forbindelser har været i drift i flere år. Som det er tilfældet med de andre divisioner i Danfoss, er det ikke planen at implementere flere EDI-forbindelser med kunder, da det anses for at være for dyrt og besværligt. Danfoss Drives var et af de forretningsområder i Danfoss, der tidligst erkendte internettets muligheder, og var derfor også dybt involveret i udviklingen af Danfoss E-commerce-plattformen (DeCom). Plattformen var tiltænkt en væsentlig rolle, både hvad angår håndtering af Danfoss-hjemmesiden og den egentlig e-handel med kunder. Som det tidligere er beskrevet, var e-handelsmodulet dog for dårligt, og derfor har platformen hovedsageligt været anvendt som platform for hjemmesiden.

Selvom divisionen var blandt de pionerer der igangsatte arbejdet med DeCom og derfor havde et godt øje til internettets muligheder på et relativt tidligt stadie, er det henvendelsen fra to store og betydningsfulde tyske kunder i efteråret 2002, der markerer startskuddet for digitaliseringsbølgen i Motion Controls. Disse to henvendelser definerer den reelle begyndelse for digitalisering af kunderelationer via internetbaseret teknologi. De to henvendelser gør det klart for Danfoss og især Motion Controls, at digitalisering af industrielle relationer hos (nogle) kunder, har en høj prioritering, så høj, at der er stor risiko for at miste disse relationer, hvis Danfoss ikke lever op til kundernes ønsker på dette område.

Henvendelserne fra de to tyske kunder rettes til Motion Controls tyske salgskontor i efteråret 2001. Et par måneder senere rettes henvendelsen til Motion Controls hovedkvarter i Gråsten, hvor e-business afdelingen er placeret. Henvendelsen angår handel via e-markedspladser, og er noget, som medarbejderne på dette tidspunkt måske nok har hørt om, men aldrig har beskæftiget sig med. E-markedspladser er således ikke et fænomen, som organisationen har kendskab til eller som den eksisterende teknologiske infrastruktur, i Danfoss er forberedt på. En e-business medarbejder forklarer om denne e-markedspladsbølge:

[E-business-medarbejder] ”I efteråret 2001 kom der en kontakt fra to kunder. De var begge slutbrugere, hvilket betyder, at de anvender vores frekvensomformere i deres produktion. De er begge slutbrugere fra Tyskland og kontakter derfor vores tyske salgsselskab. Kontakten kører derfor fra kunden til det tyske salgsselskab, hvor kontakten bliver kørt lidt rundt i manegen. Herefter kommer den til hovedkvarteret i Gråsten, hvor den også kører lidt rundt, og til sidst ender hos mig. Den proces i sig selv har taget noget tid. Men her skal du huske på, at det er den første henvendelse vi har af denne type, og derfor tager det jo lidt tid.”

[Spørgsmål:] ”Det er altså to slutbrugere der her henvender sig i 2002, hvad efterspørger de?”

[E-business-medarbejder] ”Det de vil have er, at de i deres organisationer har besluttet, at de vil køre elektronisk indkøb. Det vil sige, at de vil købe alle MRO-produkter (Maintenance, Repair and Operations) via elektronisk indkøb med alle deres strategiske preferred leverandører. Man kan så mistænke dem for, at alle leverandører er blevet indbudt til at deltage, men de siger, at det kun er specielt udvalgte leverandører, der er med. Organisationerne har således valgt, at de vil køre elektronisk indkøb, og det vil de gøre i samarbejde med en markedsplads. Den alt overskyggende grund til det er, at markedspladsen kommer til at håndtere transaktionerne, og det er jo virkelig logik for

*burhøns – med den teknologi vi har nu kan man jo ikke sige noget til, at markedspladser vinder frem som aldrig før, fordi det er jo smart. Det går jo ind og erstatter alt, hvad vi har af andre opkoblinger herunder EDI, det kan man sagtens forstå.*

*Efter vi fik den første information fra kunderne, det er sådan det skal foregå, og det er den markedsplads, vi skal bruge, fik vi fra begge kunder en standardinvitation om at møde op i Tyskland. På møderne forklarede e-markedspladsen, hvordan den fungerede. Herefter fik vi at vide at: ”Kunden har inviteret jer i dag, og I skal levere det og det – har i nogle spørgsmål?” Så var det ellers bare farvel. Vi fik ikke ret meget at vide og fik ikke svar på ret mange ting. Dette forløb har vi set igen og igen – det er sådanne det foregår. De tager bare ved!”*

[Spørgsmål:] ”Hvad skete der så videre i processen?”

[E-business-medarbejder] ”Der skete det, at vi gav tilsagn til begge e-markedspladser. Men lad os lige holde os til den ene. Vi fik så et brev fra e-markedspladsen, hvor der var noget yderligere information og en kontrakt. I denne situation skulle vi lige pludselig til at have fat i hovedkvarteret og deres advokat, da kontrakten skulle læses igennem. Det var jo også en lang proces at se kontrakten igennem og finde ud af, hvad vi vil acceptere, og hvad vi vil ikke acceptere. Vi fandt så ud af, at lige meget hvad vi ville have ændret, om det så bare var et komma, var det ikke muligt. Det var alt eller intet – det skal bare være sådan, ellers er det ud. Der er no mercy. Når vi så spurgte til dataformatet og integration, så var meldingen også bare, e-markedspladsen kan det og det, alt andet er jeres problem, det er jeres virksomhed, der skal have styr på det. Så det var på den hårde måde. Det har været uhyggeligt spændende at opleve, men også meget hardcore.”

Kundernes henvendelse omkring e-markedspladser kommer således som en stor overraskelse for medarbejderne. Hvad der er mere overraskende for medarbejderne er, at Danfoss som i danske øjne er en stor og velanset virksomhed, som typisk er i front, når det kommer til udnyttelsen af ny teknologi i denne situation, bliver behandlet, som en hver anden virksomhed og presset til at godtage de betingelser, som allerede er definerede. Danfoss er på dette tidspunkt uforberedt på denne type digitalisering af kunde/leverandørrelationer, og derfor tager det også noget tid, før kundens ønsker ender hos den korrekte medarbejder, og der arbejdes videre med henvendelsen. Men som medarbejderen siger, er det første gang denne type henvendelse behandles inden for Danfoss, og derfor er det kun naturligt, at organisationen skal finde sine ben at stå på.

Allerede i den begyndende fase af e-markedspladskontakten går det op for medarbejderne, at kunderne er fast besluttede på at gennemføre denne digitalisering af leverandørrelationerne. Kunderne er villige til at lade denne digitalisering blive det springende punkt således, at hvis Danfoss ønsker at, forblive leverandør må de forholde sig til henvendelsen. Det betydelige pres som virksomheden er underlagt i relation til handel via e-markedspladser, kan også ses i en artikel i Børsen fra 12. Juni, 2001. Her udtaler IT-Chef Kenneth Schmidt:

*”Vi er blevet presset af flere store kunder til at deltage på e-markedspladser.” (Børsen 12. juni, 2001:9)*

Det står hurtigt klart for medarbejderne, at kunderne er villige til at sætte handling bag deres ord, og at indkøb via e-markedspladserne faktisk repræsenterer en ny virkelighed, som de bliver nødt til at forholde sig til. E-business medarbejderen fortæller videre:

[E-business medarbejder] ” Det har taget ca.  $\frac{3}{4}$  år at få hele vores interne set-up klar, herunder investering, opsætning og tilpasning af systemer. Set fra kundernes synspunkt, har der fra at de kontaktede Danfoss første gang til de får commitment fra os, altså fra hvor vi er på sagen, og har deltaget i det møde, gået et halvt år. I den denne periode er salgskurven kun gået ned, fordi de ikke har hørt noget fra os overhovedet. De har så meldt ud, at hvis handel via denne e-markedsplads ikke snart træder i kraft, begynder de at køre deres indkøb hen mod nul. Det skete også, så det var et rimeligt godt bevis for, at sådan var det. ”

[Spørgsmål:] ”Kunden nåede altså at gå i nul, før i fik jeres løsning i gang sat?”  
”Kunden nåede at gå i nul, jeg ved ikke om de nåede helt at gå i nul, men det var meldingen fra vores salgschef i Tyskland. Det var også ligesom det, der var med til at sætte ekstra pres på. Efter vi gik i luften med det første katalog på denne e-markedsplads, har vi oplevet at salgskurven, er gået op igen.

Virkelighedens barske realiteter går således op for medarbejderne. Det faktum at kunden bag den første e-markedspladshenvendelse på grund af den tid, der går fra henvendelsen til applikationen bliver leveret, vælger at stoppe indkøbet af Danfoss-produkter, er yderligere med til at understrege alvoren i kundernes hensigter med digitalisering af kunde-leverandør relationen. Der går således over 6 måneder med at få den ovenstående, omtalte løsning klar til kunden. Hvis alvoren ikke helt er gået op for Danfoss på dette tidspunkt, bliver et kundemøde i Tyskland tidspunktet, hvor tingene for alvor bliver sat på spidsen. En e-business Manager fortæller:

[E-business Manager] ”Kunden havde dedikeret et kæmpe firma i firmaet, der skulle tage sig af alt omkring elektronisk indkøb. De havde også henvendt dig i efteråret 2001, og havde på dette tidspunkt[medio 2002] ikke modtaget noget, det var de skuffede over, og hvis der ikke skete noget, var vi fyret. ”

De tyske kunder der henvender sig angående handel via e-markedspladser i perioden fra efteråret 2001 til sommeren 2002, er fast besluttede på at gennemføre digitalisering af deres leverandørrelationer. Digitalisering har et fokus, der åbenbart overskygger alt andet, og kunderne er villige til at stoppe samhandel med de leverandører, der ikke kan leve op til disse krav, hvilket også opleves med en enkelt kunde. Efter denne noget skræmmende start begynder e-markedspladshenvendelserne dog, i medio-ultimo 2002 at antage en mere positiv karakter. En e-business-medarbejder fortæller:

[E-business medarbejder] ”Da vi havde leveret det første katalog til e-markedspladsen, gik der to måneder, så blev vi kontaktet af den anden kunde, som også var tilknyttet denne e-markedsplads. De var kunde til os i forvejen, men de havde set os på den e-markedsplads og hvis vi kunne levere et katalog til dem, ville de opgradere os til preferred leverandør. De opgraderede således vores relation på grund af vores kompetencer inden for e-markedspladser. ”

Den omtalte kunde tilbyder divisionen at opgradere den status, divisionen har haft indtil da som leverandør til virksomheden. Det skal her nævnes, at der er tale om en tysk kunde af en betydelig størrelse. Kunden er flere gange større end Danfoss og har en kæmpe global indkøbsvolumen. Danfoss organisationen høster her frugterne af det store arbejde og de investeringer, der er foretaget i forhold til de forskellige e-markedspladsrelaterede systemer og kompetencer. Kunden efterspørger et nyt katalog, men er tilknyttet en e-markedsplads, som Danfoss i forvejen er tilknyttet, og derfor

tager det således kun tre dage at levere dette katalog. Dette er en voldsom forbedring, når selv samme løsning den første gang tog over seks måneder.

I perioden frem til sommeren 2003 kommer der ud over de i forvejen nævnte henvendelser syv yderligere henvendelser fra kunder, der ønskede samhandel via e-markedspladser. På dette tidspunkt tyder det således på, at samhandel via e-markedspladser for fremtiden bliver en signifikant måde at håndtere relationer mellem køber og leverandør på. Enkelte af disse nye henvendelser er fra kunder, der kræver e-markedspladskompetencer med hensyn til at underskrive globale kontrakter med Danfoss. De relativt nye e-markedspladskompetencer bliver i disse situationer placeret i centrum, da de er afgørende for overhovedet at vælge Danfoss som leverandør. Med undtagelse af en enkelte af kunderne, er der tale om kunder, som af Danfoss placeres i slutbrugerkategori. Den sidste kunde er en Original Equipment Manufacturer, der adskiller sig fra slutbrugerdefinition, eftersom de bygger frekvensomformerer ind i deres maskiner, som senere hen sælges til andre industrivirksomheder. Derfor anses Danfoss-produktet som en vigtig komponent. En slutbruger anvender produktet i en anden henseende, idet frekvensomformerer allerede typisk er placeret i de maskiner, kunden anvender til at producere de varer, de sælger, dvs. kemikalier, biler osv. Derfor bliver Danfoss-produkterne købt, når der er tale om udskiftning af allerede købte komponenter eller til- og udbygning af kundens produktionsanlæg.

De kunder der henvender sig angående samhandel via e-markedspladser, er, hver for sig store kunder og derfor kommer området på den operationelle front væsentlig i fokus. Der bliver dog aldrig i noget særligt omfang fortalt og rapporteret om disse erfaringer, og derfor forbliver erfaringerne og forståelser omkring potentiale osv. forankret hos ganske få medarbejdere, der på én eller anden måde har været involveret i processen, hvilket hovedsageligt gælder medarbejdere i Danfoss IT, hovedkvarteret i Gråsten samt de få involverede personer i det tyske salgsselskab.

Digitalisering af kunderelationer er således inden for Motion Controls, på dette tidspunkt, i høj grad sat i forbindelse med samhandel via e-markedspladser. Selvom der har været stor virak omkring de e-markedsplads hændelser, divisionen har været involveret i, er digitalisering af kunderelationer ikke for alvor sat på landkortet. Salgsselskaberne som har det formelle ansvar, har et meget lille kendskab til, hvilke digitale muligheder, de kan tilbyde til kunderne og markedsfører ikke disse overhovedet. Som et resultat af dette har Motion Controls på dette tidspunkt en afventende og uafklaret tilgang til digitalisering af kunderelationer.

#### **4.2.5 Digitalisering i Danfoss anno 2003**

Digitalisering af kunderelationer i Danfoss kan på dette tidspunkt bedst betegnes som yderst kundeorienteret, da der i bund og grund ikke bliver igangsat projekter, som kunderne ikke efterspørger. Hvis kundeorienteret forstås som det at gøre, hvad kunderne siger, er Danfoss på digitaliseringsområdet kundeorienteret. Hvis kundeorienteret forstås som det at overraske kunden med tiltag, som løser problemer eller behov, han ikke selv har identificeret, er Danfoss til gengæld ikke i så høj grad kundeorienteret. Der er ikke på Danfoss en samlet klar opfattelse af, hvilke initiativer der skal sættes i gang, og der eksisterer ikke en egentlig forståelse af, hvad kunderne ønsker sig inden for dette område – hvis de da ønsker sig noget som helst. Det er den generelle opfattelse blandt medarbejdere på tværs af de tre divisioner, at kunderne ikke prioriterer – og derfor ikke efterspørger digitale applikationer, der kan effektivisere kunde-leverandørrelationerne. Selv i MC divisionen der ellers har oplevet nogle tyske kunder sætte magt bag ord, er der den opfattelse, at dette må være undtagelserne. Opfattelserne er i høj grad på trods af divisionstilhørsforhold

enslydende, når de forskellige medarbejdere i forretningsområderne i de enkelte divisioner udtrykker deres forståelse for kundernes behov inden for digitalisering. Dette afsnit går derfor på tværs af de tre divisioner og dykker dybere ned i de opfattelser, som eksisterer blandt de medarbejdere, der beskæftiger sig med salg, marketing, forretningsudvikling inden for de enkelte forretningsområder i de enkelte divisioner.

Den fælles opfattelse blandt kommercielle<sup>15</sup> medarbejdere i de tre divisioner er således, at når kunderne ikke efterspørger de digitale applikationer, så må behovet dermed være forsvindende lille. Det økonomiske råderum i de decentrale forretningsenheder er også begrænset, hvilket yderligere hæmmer udviklingen. En medarbejder forklarer:

[Business Development Manager] *"Hvis der kommer en fælles platform, kan det godt være at vores forretningsområde, er interesseret i at anvende de digitale værktøjer. Men at fortage store investeringer i digitalisering udelukkende for dette forretningsområde, kan ikke forsvares."*

Man er således tilbageholdende overfor digitalisering af kunde- leverandørrelationer, men accepterer også, at der kan være fordele i anvendelsen af forskellige digitale værktøjer. Værktøjerne skal være den del af en fælles Danfoss platform, da det forventes at holde investeringen for de enkelte forretningsområder nede på et minimum. Store investeringer kan således ikke forsvares, da de fleste forretningsområder opfatter specielt de vesteuropæiske markeder som modne, og som resultat heraf oplever de en relativt begrænset vækst. Den forventede investering der er forbundet med digitalisering af kunderelationer, nævnes generelt set som en stor barriere for de individuelle forretningsområder i Danfoss, og derfor træder udviklingen vande indtil de enkelte kunder henvender sig med specifikke behov. To medarbejdere udtrykker det på følgende måde:

[Senior Director] *"Vi er åben overfor kunden, hvis de vil noget i denne stil"*

[Spørgsmål:] *"Men det er ikke noget i driver?"*

*"Ikke fra vores side. Vores største kunde der køber for over 40 mio. om året, havde i 1995, da jeg startede her kun én PC i hele deres indkøbsafdeling! De gider ikke køre e-business med os. De bruger fax, mail og telefon."*

[Director] *"Vores mest innovative kunde i Tyskland er netop gået over til at sende os en mailordre, det er det mest hi-tec og avancerede, vi har."*

Selvom enkelte kunder, som vi har set tidligere, har kontaktet Danfoss med klare behov inden for digitalisering af relationen, så har de fleste forretningsområder den forståelse, at netop deres kundeportefølje er sammensat således, at der ikke er de store perspektiver inden for digitalisering af kunderelationer. Man er ikke decideret negativ overfor internettet og digitalisering som sådan, men det er bare ikke de enkelte forretningsområders kunder, der har behovet lige nu. Medarbejderne i forretningsområderne og salgsdatterselskaberne synes at tænke, at hvis kunderne havde de tekniske muligheder og prioriterede dette område, ville de også have inddraget Danfoss per automatik. Som eksempel kan det nævnes, med udtagelse af Heating, at langt størstedelen af kundeordrerne, kommer via telefon, fax og e-mail. Medier, som en medarbejder tidligere i fortællingen har betegnet

---

<sup>15</sup> kommerciel anvendes her inden for den forståelse, at de inkluderer medarbejdere, der har ansvaret for kunderelationen i Danfoss. Der er tale om sælgere, salgsschefer, forretningsudviklingsmedarbejdere osv. Alle har de ansvar for håndtering og udvikling af relationen til kunderne.

som metoder, der ikke kan bruges til noget. Mange medarbejdere er af den opfattelse, at når kunderne anvender disse medier, betyder det, at kunderne ikke prioriterer digitalisering generelt, eller at de teknologisk set ikke er klar til at digitalisere relationen med Danfoss. Når der spørges ind til, hvorfor det er sådan, og hvorfor kunderne ikke efterspørger disse elementer, er svaret relativt entydigt:

[Senior Director] *"Vores branche er noget af det mest konservative, jeg nogensinde har oplevet."*

[Spørgsmål:] *"Konservativt? Hvordan?"*  
*"Produktet har ikke udviklet sig meget. I bund og grund ser produktet ud som for 30 år siden – det flytter sig ikke."*

Det faktum at produktudviklingen er begrænset i to af de tre divisioner, som udgør Danfoss, anvendes som argument for, at kunderne ikke i større grad efterspørger forskellige digitale applikationer. Dette bevirker, at man i langt de fleste forretningsområder sidder og venter på at kunderne skal henvende sig og, at man herefter reagerer på disse henvendelser. Enigheden er næsten total, når det drejer sig om anvendelse af denne tilgang til digitalisering af kunderelationer. En medarbejder forklarer:

[Business Development Manager] *"Vi vil integrerer med vores kunder, så snart de er klar. Vi kan ikke drive dette, men vi kan være klar, når de er klar. Vi kan jo ikke gå ind og rode i deres systemer og gøre dem klar!"*

Det er således et spørgsmål om at være klar, og i bund og grund tilpasse sig til kundens ønsker og krav. Enigheden om at anvende denne tilgang, er dog ikke komplet overalt i Danfoss, da enkelte forretningsområder som tidligere i fortællingen, er blevet benævnt som pionerer, har et helt andet syn på digitalisering af kunderelationer:

[Marketing Director ] *"At markedet er konservativt og kunderne ikke er klar, er en skide god undskyldning, for de [de andre divisioner og forretningsområder i Danfoss] er blevet flasket op med, at de skal gøre, hvad markedet siger. Jeg er da lig glad med, hvad markedet vil, og hvad markedet siger. Hvis jeg kan give kunden, hvad de oplever som en forbedring, og spare en masse processer internt, så gør jeg det – så har jeg da vundet, har jeg ikke?"*

Og medarbejderen fortsætter:

[Marketing Director ] *"De andre divisioner står stadig her og snakker om de skal eller ikke skal, da de mangler det interne drive for at komme i gang. Vi mener digitalisering, skal være en naturlig del af den måde, vi arbejder på. Det skal være en naturlig del af vores forretning. Men for at komme de til, skal du have en masse mennesker til at arbejde med disse værktøjer og føle at det er en naturlig del af deres hverdag."*

Udover enkelte forretningsområder der har valgt at drive udviklingen frem mod mere digitaliserede relationer med kunderne ud fra den antagelse, at der er mange fordele heri, så er den overordnede tilgang til digitalisering i Danfoss reaktiv og tilpassende. Denne tilgang er valgt, selvom medarbejderne i forretningsområderne og salgsselskaberne anerkender, at der anvendes relativt

store ressourcer på, at håndtere helt basale kundeorienterede processer, som har potentiale til at kunne digitaliseres. En medarbejder fra et salgsselskab fortæller:

[Marketing Director] *”Vi forsøger, gennem forskellige rabataftaler osv. at få vores kunder til at håndtere deres ordrebestilling gennem få store ordrer, frem for mange, mindre ordrer. Men virkeligheden er, at vi får mange små ordrer, hvilket skaber en dramatisk arbejdsmængde for vores sælgere. Denne arbejdsmængde vil vi gerne have nedbragt gennem integration til vore kunder.*”

Der er således et potentiale med hensyn til digitalisering af forskellige processer, men medarbejderne i divisionerne og forretningsområderne ser sig ikke i stand til at markedsføre eller drive udviklingen hen mod mere digitaliserede relationer med kunderne, og derfor venter man på kundernes udspil.

Den manglende markedsføring af de digitale muligheder kan også direkte afspejles i de forskellige kundeundersøgelser, som Danfoss med mellemrum foretager. I april 2005 fremkommer en kundeundersøgelse, foretaget i en af divisionerne således med følgende konklusion:

*”The e-business offering by Danfoss is in general not known to our customers.”*

Selvom ovenstående konklusion kun dækker én division, er der ikke noget i nærværende fortælling, der indikerer, at situationen skulle være væsentligt anderledes i de andre to divisioner. Kunderne har således ikke kendskab til de muligheder, Danfoss tilbyder, hvilket ikke er så overraskende, når langt størstedelen af de lokale salgsselskaber og decentrale forretningsområder i Danfoss har lille eller slet ingen fokus på dette område og derfor minimal kendskab til de digitale muligheder der eksistere. De afventer udviklingen, såvel internt i Danfoss som blandt kunderne.

Hjemmesiden og de applikationer der er placeret på hjemmesiden, er således det eneste digitale tilbud, Danfoss proaktivt tilbyder til kunderne. Der bringes ikke andre løsninger ud til kunderne, da den overordnede opfattelse er, at man må tilpasse sig kundernes udvikling, og i den henseende er medarbejderne overbeviste om, at langt størstedelen ikke er teknologisk parat til at indgå i de forskellige løsninger.

Opfattelsen af kundernes parathed er dog ikke entydig. Mange medarbejdere beretter om kunder, der anvender imponerende IT-baserede produktions- og lagerstyringssystemer. Systemerne er ”State of the art”, og virkelig noget som medarbejderne på tværs af de tre divisioner med misundelse og beundring beretter om, hvilket i sin tydelighed fremgår af nedenstående beretning fra et kundebesøg i England:

[Senior Director] *”Jeg har også set andre kunder, hvor de bare har ”state of the art”-systemer med totale digitale processer, fra ordre til pakning til levering. Når de skriver en ordre ud, dukker den op på en PC ude på lageret. Her tager medarbejderne den med på en håndholdt PC, og den guider dem så rundt i lageret efter de ting, som de skal pakke. Den vælger naturligvis den mest fordelagtige vej for medarbejderne. Computeren ved, hvad der er pakket, og lageret bliver opdateret og pakseddel og faktura bliver udskrevet.”*

Medarbejderen fortæller senere mere generelt om markedssituationen:



[Senior Director] ”IT -ressourcerne i vores branche er relativt begrænsede. Ja, nu skal jeg passe på, hvad jeg siger, fordi når det først er kommet ind på lageret hos kunden, så er der nogle, der har meget avancerede produktionsstyringsystemer og lagerstyringsystemer. Absolut. Men det at skaffe varen ind på lageret, ser ud for os ud, som at være på et meget primitivt niveau, og vi har ikke kunnet afspejle en interesse i at gøre det mere avanceret. Vi var fremme med et tilbud om EDI til en kunde – de var positive, men det blev aldrig til noget.”

Kunderne kan således godt fremstå meget innovative og anvende højteknologiske digitale hjælpemidler til at understøtte og effektivisere deres interne processer, men når det angår relationen til specielt deres leverandører, er de meget primitive, og stiller sig tilsyneladende tilfredse med at anvende fax, telefon, hjemmeside og e-mail til at kommunikere og afgive ordrer med. Enkelte kunder fordelt over de tre divisioner har også etableret, hvad der omtales som ”reverse e-commerce”, hvor kunden placerer deres ordre til de enkelte leverandører på en hjemmeside, hvor leverandøren herefter kan hente de enkelte ordrer ved at anvende login og password til hjemmesiden. Dette er ikke løsninger, Danfoss medarbejderne er særlig begejstrede for, da det ofte tager mere tid at tjekke denne hjemmeside flere gange dagligt, end blot modtage en ordre via fax eller e-mail. Denne specielle applikation skal vi høre mere om i næste kapitel, hvor kunderne bliver inddraget i digitaliseringsdebatten.

Opfattelsen er således klar blandt de fleste Danfoss medarbejdere; kunderne er ikke parate til at digitalisere relationen mellem kunde og Danfoss. I bund og grund handler digitaliseringsspørgsmålet om at være parat, når kunderne er parate og efterspørger disse applikationer. Spørgsmålet er, hvordan man bliver det? Hjemmesiden bliver af mange nævnt som værende et godt værktøj, men ellers er der ikke digitale kundeorienterede initiativer i støbeskeen. Rationalet er kort og godt, at hvis kunderne ikke nævner digitalisering for Danfoss, så må det dermed betyde, at de ikke prioriterer dette område. Det faktum, at mange stadig bestiller per fax, bekræfter yderligere medarbejderne i deres opfattelse, og kan kun betyde at kunderne ikke er teknologisk parate til at deltage i denne type relation. De enkelte kunder der har henvendt sig til Danfoss med disse ønsker, er, i mange Danfoss medarbejders øjne, undtagelserne der bekræfter reglen. I det følgende kapitel skal vi se om denne forståelse holder vand, og hvad kunderne har at sige om digitalisering af industrielle relationer.

## 4.3 Myterne opløses

*“The future for the companies is absolutely the web - it is the only way - you can save money, time, everything.”*

- Producer:

*“IT and internet is a very large part of our overall strategy - It is used in all processes in the company.”*

- Wholesaler

*“We want to avoid ordering by fax (...) you are not sure to receive the fax – in the electronic format we can be sure that you have received the order – this means a better relationship with the supplier.”*

- Producer

Knapt et år er gået siden digitaliseringsprojektets start og vi er nu fremme ved ultimo 2004 til primo 2005, hvor 23 udvalgte kunder gennem interviews, og herudover 74 kunder gennem spørgeskema bliver inddraget i digitaliseringsdebatten<sup>16</sup>. Vi tager således et stort skridt væk fra de store beskyttende mure på Danfoss og flytter vores laboratorium ud til kunderne. Hvad mener de om digitalisering af kunde/leverandørrelationer, og hvilke holdninger har de til dette område generelt? Baseret på de opfattelser, som er fremherskende på Danfoss på dette tidspunkt, bliver samtalerne korte og relativt entydige. Det bliver dog hurtigt klart, at kunderne vil det anderledes.

### 4.3.1 Digitalisering og Darwin

Spændingen er stor. Jeg kører i min bil i Vestjylland, turen går mod det første kundeinterview. Min GPS viser vejen, intet kan gå galt. Alligevel er jeg nervøs, spændt og svedig. Det er vigtigt for mig, at interviewet går godt, således det hele ikke er forbi, før end det rigtigt er begyndt. Målet nærmer sig og jeg parkerer bilen på parkeringspladsen. Jeg er naturligvis i god tid, og har derfor plads til lige at gå min spørgeguide igennem én gang mere.

Jeg går til receptionen, og inden længe kommer der to og henter mig, en indkøbschef og en logistikchef. Jeg ved ikke, hvad jeg forventede, men at to chefer ligefrem vil bruge et par timer på en Ph.d.-studerende, er for mig lidt overraskende. Vi går en kort tur igennem produktionen og samtalen flyder, jeg fortæller lidt om, hvad jeg laver og hvorfor jeg er på besøg. Vi ender i den anden ende af produktionen, hvor der er et møderum. Kaffen serveres og det egentlige interview begynder.

---

<sup>16</sup> Datagrundlaget til nærværende kapitel er både kundeinterviews og det efterfølgende spørgeskema. Der blev foretaget 23 kundeinterviews fra oktober 2004 til januar 2005 i fire lande; fem interviews i Danmark, fire i Tyskland, seks i Holland og otte i Italien. Spørgeskemaet blev sendt til 226 kunder i 10 lande i juni-juli 2005, og der fremkom 74 brugbare besvarelser.

[Spørgsmål:] *"Skal vi ikke lige starte med jeres navne, titler og arbejdsområder, så jeg får et indtryk af, hvem I er, og hvordan I arbejder i dagligdagen."*

[Indkøbschef] *"Jeg er indkøbschef, og har været her siden 1997. Jeg arbejder med strategisk indkøb, set fra den kommercielle vinkel, det er leverandørstyring samt hvilken type leverandører, vi skal arbejde med og fokusere på. Vi har også ansvar overfor vores produktudvikling, da vi deltager i projektarbejde i relation til udvikling af nye produkter. Det er for os relevant at se på, hvilke leverandører vi arbejder sammen med i denne kontekst. Til sidst har jeg også en global koordineringsrolle overfor vores fabrikker i resten af verden."*

[Logistikchef] *"Jeg er logistikchef, og jeg dækker den driftsmæssige del indkøbsfunktionen, varedisponering og produktionsplanlægning samt lagerfunktionen."*

De to informanter dækker således, både den strategiske og daglige vinkel på indkøb i en industriel kontekst. Jeg er glad, da det netop er personer med disse profiler, jeg har ønsket at tale med. Det er interessant at forstå, hvordan de opfatter Danfoss som leverandør, og ligeledes kan kaste lys over, hvordan de på nuværende tidspunkt anvender, og for fremtiden forventer at anvende digitalisering i relation til kunder og leverandører.

[Spørgsmål:] *"Anvender man digitalisering i indkøb her i virksomheden og hvordan har det udviklet sig over tid?"*

[Indkøbschef] *"Ja, det gør vi i allerhøjeste grad. Helt konkret har vi et par indkøbere, der sidder i Kina. Da jeg ikke kender markedet for kompressorer i Kina, har vi bedt dem om at lave noget internetresearch, så vi kan lokalisere eventuelle leverandører af kompressorer i Kina."*

[Spørgsmål:] *"Så i bruger det til markedsresearch?"*

[Indkøbschef] *"Ja, det gør vi i den grad."*

[Spørgsmål:] *"Hvordan bruger i ellers digitalisering?"*

[Indkøbschef] *"Vi har blandt andet en enkel EDI-linje oppe at køre med en leverandør – det er ikke Danfoss. Vores erfaringer er, at EDI er for stift, og forsøget går ikke godt på grund af, at datakvaliteten ikke har været god nok. Vi har prøvet det, men det har ikke levet op til vores forventninger. Når du så spørger til, hvordan det har udviklet sig, så synes jeg, at vi rent indkøbsmæssigt men også vores virksomhed som en helhed, er utroligt langt fremme med hensyn til at anvende IT så optimalt som muligt. Vi har i mange år kunnet sende vores indkøbsordre direkte via vores system, uden at skulle printe dem på papir og sende dem med posten. Dokumenter der bliver sendt til os, er vi efterhånden også blevet bedre til at kunne absorbere elektronisk."*

[Spørgsmål:] *"Kan man også dette med dokumenter sendt fra Danfoss?"*

[Indkøbschef] *"De sender jo tit papir ud, men det vi får elektronisk arkiverer vi elektronisk."*

[Spørgsmål:] *"Er der andre områder, hvor man for fremtiden ønsker at anvende digitalisering?"*

[Logistikchef] *"Hele forecast-delen der i dag er noget tung, overvejer vi at ændre ved. Vi laver hver 14 dag forecasts, hvor vi får nyheder fra markedet, vi behandler i vores system"*

*og sender til leverandørerne. Dette ønsker vi at lave om, så vi lægger disse info ud på en ekstranetside, og her kan leverandørerne så selv hente de info, som de har brug for. Ud over dette vil vi gerne indføre VMI- løsninger<sup>17</sup> på flere varegrupper. Vi har denne løsning på enkelte varegrupper i dag, men det skal udvides. Formålet er, som det også var ved den EDI løsning, som vi testede, at minimere nogle af de administrative omkostninger, som er forbundet med transaktionerne med vores leverandører.”*

[Spørgsmål:] *”Bliver dette et parameter i fremtiden, når der skal vælges leverandører?”*

[Indkøbschef] *”Det kunne man sagtens forstille sig. Det har været et parameter på enkelte varegrupper, hvor vi har stået overfor at skulle vælge mellem leverandører. Her har det været et vigtigt parameter i valget af netop den leverandør, vi valgte. Men vi har ikke forholdt os til total cost of ownership i relation til IT. Men jeg kan sagtens forstille mig, at hvis en leverandør ikke har specielle IT-kompetencer, så vil det medføre en ekstra omkostning for os. Det bliver nødt til at være synligt for leverandøren, at, hvis han ikke kan disse ting, så medfører det en meromkostning for os, og det betyder at varen skal tilsvarende ned i pris.”*

[Spørgsmål:] *”Også for de produkter og produkttyper, som Danfoss leverer?”*

[Indkøbschef] *”Det garanterer jeg dig for! Hvis du ser på den produk palette, vi køber hos Danfoss, så er 80 % af disse standardvarer – de sidste er tilpassede. Men for de 80 % skal forsyningssikkerheden bare være der, og det skal køre så let og billigt som muligt. Hvis ikke man rent elektronisk kan de ting, vi forventer, så har det en meromkostning for os.”*


Interviewet er slut og jeg sidder i bilen og reflekterer på vejen hjem. Forvirringen er ikke blevet mindre. Jeg spekulerer på, i hvor høj grad kundens udsagn er repræsentativ i relation til den resterende del af Danfoss-kunder. Er dette mon en unik og enkeltstående oplevelse? Det mest overraskende ved interviewet var, at kunden i høj grad anvendte digitalisering i virksomheden, og det faktum at digitalisering af kunde/leverandørrelationer i kundens perspektiv kan medvirke til at nedbringe de omkostninger, der er forbundet med at opretholde relationen mellem kunde og leverandør. Digitale kompetencer kan således være med til at fjerne den meget intense fokusering på prisen på det pågældende produkt. At dette rationale også kunne anvendes på de produkttyper, Danfoss sælger, var direkte i modstrid med mange af de informationer, jeg havde fået på Danfoss. Alt i alt indikerede interviewet, at digitalisering er på dagsordenen hos kunden, og at de i fremtiden, i høj grad forventer at anvende digitalisering i relationen mellem kunde og leverandør. Kunden indikerede at digitalisering i relation til kunder og leverandører, har sin berettigelse på mange fronter, fra den simple transaktion til forskning og udvikling osv. Der findes således mange muligheder i digitalisering kunde/leverandørrelationer – spørgsmålet om hvorvidt dette er en unik enkeltoplevelse, bliver desto mere vigtigt at få besvaret.

---

<sup>17</sup> Vendor Managed Inventory eller leverandørstyret lager

I de efterfølgende måneder bevæger jeg mig rundt i alle afkroge af Danmark, og rejser yderligere til Holland, Tyskland og Italien for at indsamle indtryk, og forhåbentligt finde svaret på det ovenstående spørgsmål. Det viser sig naturligvis at kunderne hver især, er unikke og har unikke problemstillinger. Der er dog også elementer, der på tværs af de 23 kunder kan anvendes til at gruppere kunderne således, at vi får en forståelse af deres IT-teknologiske parathed og indstilling samt deres forståelse af digitalisering i relation til kunde/leverandørrelationer. Netop deres IT-teknologiske parathed og deres forståelse af digitalisering, såvel internt som mellem virksomheder, anvendes i nedenstående figur 8 til at opdele de 23 kunder i forskellige grupper. Figuren skal ikke læses således, at kunderne gennemgår forskellige udviklingstrin, hvor de automatisk bevæger sig fra venstre til højre, men skal i højere grad betragtes som fire grupper, hvor kundernes individuelle placering i de fire grupper, afgør om de er parate til og overhovedet interesserede i digitalisering af kunde/leverandørrelationer. De to parametre parathed og forståelse, bliver gentaget mange gange i forskellige interviews og repræsenterer derfor kundernes parametre, når de udvælger partnere til digitale samarbejder. Nedenstående figur opsummerer de vigtigste resultater fra de 23 interviews.

**Figur 8 - Opsamling på de 23 kundeinterviews**

				
	<b>Begynder</b>	<b>Afventende</b>	<b>Proaktiv</b>	<b>Pioneer</b>
<b>IT infrastruktur</b>	Er ikke tilstede, eller er fragmenteret i mange forskellige IT-systemer	Er tilstede, eller er i store dele parat	Er ikke tilstede, eller er fragmenteret, men er involveret i implementering	Meget avanceret, og digitalisering understøtter mange processer i virksomhederne
<b>Indstilling til Digitalisering</b>	Reaktiv	Reaktiv	Proaktiv men venter på IT-systemer	Proaktiv og leverer digitalisering
<b>Fokus på digitalisering af interorganisatoriske relationer</b>	Ingen	Har besluttet sig, for ikke at søge digitale muligheder af interorganisatorisk karakter	Når vores IT-systemer er implementeret, har vi en klar forståelse for de fordele, vi kan indhente	Er engageret i implementering, og søger konstant efter nye muligheder
<b>Rapporterede resultater af digitalisering</b>	Ingen	Interne fordele som forbedret information og beslutningsgrundlag	Ingen, men har en klar forståelse af potentielle fordele ved digitalisering	Effektiviseringer og forbedret hastighed, fleksibilitet, kundeservice- og tilfredshed, nye mulige indtægtsstrømme
<b>Andel af respondenter</b>	2/23 = 8,5 %	2/23 = 8,5 %	7/23 = 30 %	12/23 = 52 %
<b>Andel af respondent-typer</b>	Producenter = 2 Grossister = 0	Producenter = 0 Grossister = 2	Producenter = 5 Grossister = 2	Producenter = 6 Grossister = 6

Som det anskueliggøres i figur 8, er det konstruktionen af forskellige parametre, der tilsammen giver en karakteristik af kunderne i forskellige digitale situationer. IT-infrastrukturen skal forstås ud

fra, i hvor høj grad den eksisterende IT-infrastruktur, på tidspunktet for interviewet, er parat til at indgå i digitale relationer. Indstillingen til digitalisering er den attitude, som respondenterne eller respondenterne udviser i relation til digitalisering, generelt set (både internt og rettet mod kunder og leverandører). Fokus på digitalisering i et interorganisatorisk perspektiv redegør for holdningen, specielt i relation til digitalisering mellem kunder og leverandører. Den sidste parameter fremgår af de resultater, respondenterne rapporterer, de har opnået i relation til at digitalisere forretningsprocesser. Når de 23 kunder opdeles indenfor disse parametre, opstår der fire kategorier, som er benævnt; Begynder, Afventende, Proaktiv og Pioneer.

Rejserne gennem Europa tegner et helt andet billede af anvendelsen af digitalisering ude hos kunderne, end det billede jeg fik overleveret af medarbejderne på Danfoss. Selvom der var kunder blandt de 23, der ikke umiddelbart og af forskellige årsager havde fokus på digitalisering af kunde/leverandørrelationer, var langt de fleste positive overfor mulighederne med henblik på at automatisere forskellige processer mellem kunden og leverandøren, herunder at få lettere adgang til vitale informationer eller understøtte andre processer som forskning og udvikling gennem digitale applikationer. Over halvdelen af de interviewede kunder havde således en meget avanceret IT-infrastruktur og en proaktiv, opsøgende tilgang til digitalisering af kunde/leverandørrelationer. Næsten hver tredje af de interviewede kunder ventede på, at IT-systemer skulle implementeres, men havde en klar opfattelse af, hvordan systemerne skal anvendes i det øjeblik, de er implementeret samt hvordan digitalisering af kunde/leverandørrelationer kan bringe værdi til, såvel kunde som leverandør.

De ovenstående resultater bliver senere yderligere underbygget gennem udsendelse af et internetbaseret spørgeskema til 226 kunder i 10 forskellige lande. Spørgeskemaet blev skabt, netop for at måle udbredelsen af de opfattelser og resultater, som blev genereret i gennem de dybdegående interviews. Alle spørgeskemaets resultater kan ses i bilag XX. Nedenstående figur 9 opsummerer resultaterne af spørgeskemaet, specielt i relation til den IT-tekniske formåen og opfattelsen heraf samt tilgangen til digitalisering af kunde/leverandørrelationer.

**Figur 9 – Kundernes digitaliseringsstatus**

<b>Tilgang til og forståelse af digitalisering</b>		<b>Proaktiv</b>		<b>Pioneer</b>	
Der er store fordele ved digitalisering af interorganisatoriske relationer, og vi er, eller bliver snart opsøgende og proaktive på dette område		Af pop.	28 %	Af pop.	56 %
		Af Prod.	31 %	Af Prod.	48 %
		Af. Gross	23, 5 %	Af. Gross	70, 5 %
Vi har valgt, ikke at forfølge digitalisering overhovedet, eller dog kun i vores interne processer. Vi har ikke pt. planer om at ændre denne prioritering		<b>Begynder</b>		<b>Afventende</b>	
		Af pop.	2 %	Af pop.	13 %
		Af Prod.	3, 5 %	Af Prod.	17%
		Af. Gross	0%	Af. Gross	6%
Pop = Populationen Prod = Producenter Gros = Grossister	Det er nødvendigt at investere i IT-systemer	Vores IT-systemer er parate			

**IT-teknologisk kapabilitet**

Som det kan ses i figur 9, der illustrerer den digitale parathed blandt respondenterne, der anvender et ERP system, er over 80 %<sup>18</sup> karakteriseret, som værende proaktiv eller pioner, hvilket indikerer, at de alt efter deres nuværende IT-teknologiske kapabilitet er, eller forventer at blive proaktive og opsøgende i forhold til digitalisering af kunde/leverandørrelationer. Hvis tallene beregnes i relation til den totale population (N=74), er det lige over halvdelen af respondenterne, der er karakteriseret, som enten proaktive eller pioner. Gennem interviewrunden hvor kunder til alle tre divisioner blev interviewet, bliver det klart, at kundernes perspektiver på digitalisering ikke varierer væsentligt på tværs af de tre divisioner. Som vi skal se senere, er grossisterne tilknyttet Heating de mest udviklede pioner, og repræsenterer derfor den kundegruppe med den højeste e-parathed. Men på tværs af de tre divisioner identificeres der i interviewrunden af, såvel grossister som producenter, at de er, eller forventer at blive e-parate inden 1-2 år. Der er således ikke noget, der indikerer at kunder til en speciel division, fravælger digitalisering eller på anden vis er væsentlig mindre parat, end det er tilfældet i de øvrige divisioner. Derfor bliver divisionsopdelingen i det kommende dokument kun behandlet sparsomt, og der hvor der fremgår klare forskelle mellem kunderne, tilknyttet til de tre divisioner.

Det tyder således ikke på at argumentet ”kunderne er ikke klar”, er dækkende for, hvordan virkeligheden ser ud blandt kunderne til de tre divisioner i Danfoss. Yderligere fremkommer der ikke information under interviewrunden, der kun gælder kunder i Europa, der kan retfærdiggøre, at de enkelte lande behandles enkeltvist. Opfattelserne i relation til digitalisering er, således i høj grad enslydende på tværs af de fire lande. Spørgeskemaet dokumenterer dog, at der er forskel på anvendelsen af digitalisering mellem de lande, der traditionelt betegnes som Vesten (Vesteuropa og USA) og de østeuropæiske, asiatiske og latinamerikanske lande, hvor Vesten er væsentlig mere e-parat end de resterende lande, som er inkluderet i undersøgelsen.

Spørgeskemaet bekræfter således de resultater, der fremkom af de forskellige interviews. Digitalisering er en vigtig komponent i kundernes dagligdag. Og digitalisering af kunde/leverandørrelationer er allerede blandt mange, og bliver i nærmeste fremtid blandt endnu flere kunder et vigtigt komponent med hensyn til at opnå forskellige fordele, og automatiserer ikke værdiskabende processer mellem kunde og leverandør. Billedet af kundernes digitaliseringsønsker og behov, er, således ikke overraskende mere nuanceret end det billede, som oprindeligt tegnedes. Nogle Danfoss-medarbejdere responderer på informationerne med en ”hvad sagde jeg”-reaktion, hvorimod andre har vanskeligt ved at tro på undersøgelsesresultater. Det skal dog nævnes, at langt de fleste tager informationerne til sig, og at enkelte pilotprojekter søsættes som prøveklud. Disse pilotprojekter kommer vi tilbage til senere i næste kapitel.

Det spørgsmål som læseren og mange medarbejdere i Danfoss på nuværende tidspunkt sikkert stiller sig selv, er naturligvis, hvordan der kan være så stor forskel på den oprindelige opfattelse af kundernes teknologiske formåen og ønsker, og det billede som vokser frem, når kunderne inddrages i digitaliseringsdebatten? Hvorledes kan en del af kunderne være så involverede i digitalisering, såvel internt som eksternt uden en leverandør som Danfoss inddrages i planerne? Jeg spurgte naturligvis kunderne om det, og i det næste afsnit skal vi se, hvad de svarede.

---

<sup>18</sup> Kun respondenter der har svarede ja til, at de anvendte et ERP system havde mulighed for, at svare på dette spørgsmål. Derfor er der kun 46 respondenter der har svare på dette spørgsmål. Argumentet for, at det kun er de kunder der har et ERP system der skal svare på dette spørgsmål er det faktum, at et ERP system er grundlaget for, at transaktioner mellem virksomheder kan automatiseres.

### 4.3.2 Vi fokuserer på vores kunder – gør I ikke det?

Undersøgelserne dokumenterer således, at der eksisterer en større gruppe af kunder, der fokuserer vældigt meget på digitalisering, såvel internt som interorganisatorisk. Det bliver også hurtigt klart, at mange kunder gennemgår en ganske logisk og let forklarlig IT-udviklingsproces. En udvikling, som i høj grad er identisk med den udvikling, Danfoss har været igennem, hvor der i de første år var fokus på de interne processer. Her udskiftes ofte mange forskellige systemer med ét system og de interne processer digitaliseredes, og et ens og opdateret datagrundlag skabtes, hvorefter virksomheden fik erfaringer med digitalisering og anvendelse af IT. Gennem denne læring voksede der muligheder og behov frem, som ligger uden for organisationens grænse, og således påbegyndes en digitalisering af kunde/leverandørprocesser. En IT-Manager fra Holland forklarer:

[Manager, Holland] *“Up to 2003 the focus was exclusively on our internal processes – to get our internal processes to run effectively by using IT-systems. After 2003 we have had our focus on external processes and partners.”*

En IT-Chef ved en grossist i Tyskland forklarer her om virksomhedens digitaliseringsproces, som startede for over 30 år siden:

[IT chef, Tyskland] *“Vi begyndte, i relation til hele IT-området, som de fleste virksomheder gjorde det. Det var med bogholderi og finansfunktionen – det var for 25-30 år siden. Da finansbogholderiet var IT-understøttet, søgte vi efter et system, der kunne understøtte hele administrationen af vores virksomhed, herunder lageret. Da vi ikke kunne finde et, begyndte vi at udvikle et selv. I 1994 begyndte vi at anvende og installere SAP R3, og i 1999 skiftede vi hele virksomheden over til SAP R3. I 1998 begyndte vi med EDI, som en ”neben bei” mulighed. I dag er EDI af strategisk vigtighed hos os, og vi har over 60 leverandører tilknyttet via EDI i dag, og der bliver dagligt flere. I 1999 begyndte vi med et online-system til vores kunder. Det er et digitalt informations og bestillingssystem.”*

Kunderne beretter om en proces, hvor de gennem mange år anvender mange ressourcer på at digitalisere deres virksomhed som sådan. Først er det ofte finans- og regnskabsfunktionerne, der bliver digitaliseret, og herefter er det de processer, som ligger omkring lager, salg, indkøb osv., som inddrages i digitaliseringen. Senere vendes fokus mod kunde/leverandørrelationerne, hvor der i ovenstående citat forklares at digitalisering af, både kunde- og leverandørprocesser, blev påbegyndt på samme tid. Det skal dog nævnes at de fleste af de interviewede kunder, først fokuserer internt for senere at fokusere på kunderne og senere leverandørerne. Denne prioritering hvor interne og kundeorienterede processer får højeste prioritering, og leverandørorienterede processer får en mindre prioritering, bekræftes også af spørgeskemaet. En informant fra Italien fortæller yderligere:

[EDI specialist, Italien] *“At the moment not so many of our companies are engaged in digital relationships with their external suppliers. We have been focusing on our customers.”*

En anden udtaler ligeledes:

[ITC manager, Italien] *“Digitalisation and automation has mainly been used internally in our company and focused on customers. Our suppliers will be involved later.”*

En tredje bakker op:



[Spørgsmål:] *”Alt det i forklarede her, er digitale initiativer rettet mod jeres kunder. Der er ikke lignende initiativer rettet mod jeres leverandører?”*

[Salgsingeniør, nr. 1, Danmark] *”Nej, der er vi nok som vores kunder er.”* [kunderne har fokus mod deres kunder]

Det viser sig således at være et gennemgående tema i de forskellige interviews, at kunderne til Danfoss fokuserer på deres kunder og generelt har mange digitale initiativer planlagt, og allerede har implementeret i relation til kunder. Derimod er initiativerne rettet mod leverandørerne (Danfoss) færre. De kunder der har digitale initiativer i gang overfor deres leverandører, er ofte grossister, og de fokuserer naturligvis på de leverandører, der fra deres perspektiv rummer det største besparelsespotentiale. En kunde der har fokus på leverandører, men endnu ikke har kontaktet Danfoss, fortæller her:

[Manager, Holland] *“We focus on external processes in relation to our partners. We want to connect to these partners via IT. In the future we want to continue to tie us closer to customers and suppliers and their IT-systems. We are currently actively searching for suppliers that we can connect to via IT and the focus is initially on the 20 biggest suppliers and the rest will follow afterwards.”*

[Spørgsmål:] *“Would you be interested in connecting to Danfoss?”*

[Manager, Holland] *Yes absolutely, however Danfoss is not among the biggest 20 of our suppliers. However, if you are ready to connect to us then we are interested.”*

Kunden signalerer her et klart ønske om et digitalt samarbejde med Danfoss, hvis Danfoss er parat og villig til at indgå i den ønskede relation. Generelt set, og hvilket ikke kommer som den store overraskelse, så er de fleste kunder positive overfor tiltag, som kan hjælpe dem i de dagligdags opgaver, de skal håndtere, hvilket eksempelvis fremgår af nedenstående udsagn:

[Indkøbsmedarbejder, Italien]: *”If you have tools or systems that can help me I am happy to take them into use.”*

Kunderne er således ikke skræmte af de digitale muligheder, og vil gerne anvende forskellige værktøjer, hvis det kan være hjælp i deres hverdag. Det faktum, at de selv kan indtaste ordrer, tjekke levering osv., bringer så meget værdi, at enkelte kunder accepterer det ekstraarbejde der er forbundet med, både at indtaste i deres eget IT-system og senere via DeCom-systemet. Det skal dog nævnes, at langt fra alle kunder accepterer dette ekstraarbejde, og derfor efterspørger disse en egentlig forbindelse mellem kunde og leverandør, der automatiserer forskellige arbejdsgange, og som dermed nedbringer de omkostninger, der er forbundet med relationen.

Set ud fra de enkelte kundeinterviews og spørgeskemaet, er der ikke mange argumenter for, hvorfor digitalisering af kunde/leverandørrelationer ikke bør være højt prioriteret af Danfoss. Dog, vokser træerne ikke ind i den digitale himmel, da der igennem de forskellige interviews fremkommer forskellige elementer, der bremser den digitale udvikling i relation til kunder og leverandører. Et af de oftest nævnte argumenter er, at digitale dokumenter i enkelte lande ikke har den samme lovmæssige betydning, som traditionelle papirdokumenter. Dette og andre lovmæssige elementer har en bremsende effekt på udviklingen, og indikerer at digitalisering af kunde/leverandørrelationer, stadig bevæger sig i et grænseland. Der findes dog også flere eksempler på, at disse problemer kan

løses, og Danfoss kundernes iver efter at digitalisere relationerne med især deres kunder, viser at, hvor der er vilje, er der vej, hvilket vi skal se nærmere på i det kommende afsnit.

### 4.3.3 Grossister eller e-markedspladser – hvad skal vi kalde dem?

I første kapitel af Danfoss-fortællingen, hvor divisionernes forskellige oplevelser med digitalisering af kunde/leverandørrelationer blev fortalt, var det tydeligt, at en af de tre divisioner havde erfaringer med e-markedspladser, hvorimod de to andre ikke umiddelbart havde mødt e-markedspladser som sådan. Når kunderne involveres i digitaliseringsdebatten, kommer der nye perspektiver til. Det viser sig hurtigt at e-markedspladser som fænomen, ikke i så høj grad betyder nye aktører, som det betyder, at de eksisterende transformerer sig fra fysiske virksomheder til en status af e-markedspladser. Informationerne viser faktisk også, at e-markedspladser absolut ikke er en død fisk, som ellers efterhånden var den generelle opfattelse blandt Danfoss medarbejdere og i medierne generelt, og at alle tre divisioner for fremtiden vil stifte bekendtskab med e-markedspladser.

I den forbindelse skruer vi tiden et år tilbage og ser på, hvordan enkelte Danfoss-medarbejdere opfattede grossister og den rolle, som de vil spille i fremtiden. To medarbejdere i to af divisionerne fortæller her uafhængigt af hinanden:

[Director] ”Grossisterne er faktisk en e-markedsplads.”

[Marketing Director] ”Mange af vores grossister er i bund og grund e-markedspladser, og fungerer som e-markedspladser. De fungerer jo som en e-markedsplads overfor alle deres kunder. Rigtig mange af de grossister der er længst fremme [i den digitale udvikling] fungerer som e-markedspladser. Det er ikke kun i Danmark, men i mange andre lande, Holland, Belgien, Tyskland osv.”

Enkelte medarbejdere på Danfoss på tværs af de tre divisioner er således bekendt med det faktum, at grossisterne i takt med at de digitaliserer, såvel interne men især relationer til deres kunder og leverandører i højere grad kommer til at tage form som e-markedspladser. Det er her vigtigt at notere sig at i de første år af det nye årtusinde, blev e-markedspladser lanceret som hovedsageligt nye spillere, der bevægede sig ind i eksisterende brancher og værdikæder. Det var således nye aktører, der forsøgte at finde en plads i allerede eksisterende relationer mellem kunder og leverandører. Mange e-markedspladser havde ikke held med dette skridt, og blev derfor tvunget til at lukke efter ganske få måneder eller år. En grossist i Tyskland fortæller her, hvordan de oplevede disse år, hvor mange e-markedspladser der forsøgte at etablere sig i de brancher, som grossisten betjener.

[Leiter eCommerce, Tyskland] ”For et par år eller tre siden kom der mange nye e-markedspladser, som gerne ville have os med, helst ville de også gerne have et par 100.000 EUR fra os, for at vi kunne deltage. Vores strategi var; vi bliver væk fra alle e-markedspladser. En kunde har siden tvunget os til at deltage på en e-markedsplads, og det har vi gjort, men ellers har vi ikke deltaget. Vi er på to andre e-markedspladser, hvor vores katalog kun er synligt for enkelte kunder – vi er ikke på e-markedspladser, hvor alle kan se vores katalog. Det er også tydeligt hvor mange af disse e-markedspladser, der har overlevet - der er jo ikke 10 % tilbage. Indenfor enkelte brancher er der e-markedspladser tilbage,

*men generelt set er der ikke mange tilbage. Specielt i automobil- og energibrancherne er der stadig e-markedspladser tilbage.”*

Grossistens strategi i relation til e-markedspladser er meget dækkende for de strategier, vi har oplevet i Danfoss, men også i forhold til andre grossister og producenters holdning til e-markedspladser. Danfoss og kunderne er enige om at e-markedspladser, hvor katalogerne kan være forbeholdt enkelte kunder, kan være brugbare, men man ønsker generelt ikke e-markedspladser, hvor alle kan handle med alle. Såvel kunder som leverandører ønsker at beskytte deres relationer og ønsker generelt ikke den åbenhed, som nogle e-markedspladser giver. De sælgende virksomheders væsentligste argumenter for åbenhed er, at priser i høj grad er individuelle, og derfor ønsker man kun at optræde der, hvor enkelte kunder kan få deres individuelle kataloger med specielle priser. Kunderne argumenterer for, at der er mange andre elementer i en kunde- leverandørrelation, og derfor benytter man e-markedspladser til leverandører, som man er sikre på, kan leve op til de krav, man stiller og søger nye leverandører, som man altid har gjort.

I denne forbindelse er det interessant, at undersøgelserne klart dokumenterer at, især grossisterne er langt fremme hvad angår digitalisering både i et internt, men også i relation til kunder og leverandører. Grossisterne er i undersøgelserne defineret som digitale frontløbere, og det faktum at denne digitalisering med tiden vil få grossisterne til at tage form, som en af de e-markedspladsen, ingen i begyndelsen, hverken Danfoss eller kunderne egentlig ønskede, er et interessant fænomen, som jeg i mine interviews diskuterede med enkelte grossister:

[Spørgsmål:] *”Hvor lang tid går der før I bliver en e-markedsplads? I er meget digitale og bliver mere og mere digitale. I har mange værktøjer og kan mange ting digitalt, såvel mod kunder som leverandører. For mig ser det ud som om, i bliver en relations e-markedsplads.”*

[Leiter eCommerce, Tyskland] *”Vi har to ting, som vi gerne vil med vores online initiativer mod vores kunder. Vi vil gerne nå ud til slutbrugere, som gerne vil bygge sig et hus – han skal kunne hente informationer hos os. Den anden gruppe vi vil nå ud til, er de professionelle brugere. De kan bruge det passwordbeskyttede område på vores hjemmeside til at bestille og se lager. Men en rigtig e-markedsplads vil vi ikke skabe – en klassisk e-markedsplads bliver vi ikke.”*

[Spørgsmål:] *”Hvad er en klassisk markedsplads?”*

[Leiter eCommerce, Tyskland] *”For mig er en klassisk e-markedsplads et sted, hvor kunder og leverandører mødes.”*

[Spørgsmål:] *”Vi har her en leverandør – Danfoss og så har vi din kunde. De mødes på din hjemmeside?”*

[Leiter eCommerce, Tyskland] (Stilhed) *”jaaa ... jaaa erm, det kan man godt se fra den vinkel”*

[Spørgsmål:] *”I har x antal prækvalificerede leverandører i forskellige produktgrupper. Kunden ved, at I har prækvalificeret disse forskellige leverandører og dermed er kvaliteten ok. Kunderne vælger de ønskede produkter blandt 3,4,5 forskellige leverandører – det er da en e-markedsplads?”*

[Leiter eCommerce, Tyskland] (Stilhed) – *”man kan betegne det på den måde. Jeg har aldrig set det fra den side. Man kunne drive denne forretning som en e-markedsplads. (...),*

*men en klassisk e-markedsplads hvor alle kan gå hen og købe, er det ikke. Det er måske en e-markedsplads for en lukket brugergruppe.”*

Selvom grossisten tydeligvis ikke har tænkt i de baner før, accepterer han, at de med tiden kan betragtes og forstås som en egentlig e-markedsplads. Men han lægger også vægt på, at det ikke er en e-markedsplads, hvor alle kan gå ind og købe, men at det er en e-markedsplads for en lukket brugergruppe. Spørgsmålet er, hvilken betydning dette har for Danfoss? En medarbejder fortæller her om grossisternes muligheder for at fungere som e-markedspladser:

*[Marketing Director] ”Grossisterne kommer fra ”mursten og mørtel”-virksomheder, hvor det at sætte strøm til deres processer, giver dem en frygtelig masse muligheder. Da de har hele distributionsopsætningen, hvilket giver den nogle ret gode forudsætninger for at drive en e-markedsplads.”*

Rationalet er således at, i takt med grossisterne digitaliserer deres virksomheder og heriblandt deres relationer til kunder og leverandører, transformerer grossisten sig fra at være en fysisk spiller, til i højere grad at være en digital spiller.

Konklusionen er således, at e-markedspladser ikke er noget, som bevæger sig ind i brancherne udefra, men som er i høj grad består af eksisterende spillere, der gennem digitalisering transformerer sig til e-markedspladser. Grossisterne bliver således, på tværs af de tre divisioner udnævnt som digitale frontløbere i de to undersøgelser. Selvom grossisterne generelt set er blandt de mest progressive inden for digitalisering, er der alligevel forskelle imellem grossisterne til de tre divisioner. Grossisterne til Heating er således de grossister, der er længst fremme i den digitale udvikling, hvilket betyder at virksomhederne er højdigitaliseret og bruger IT-systemer til at understøtte stort set alle processer internt i virksomheden. De har også mange digitale initiativer i gang rettet imod kunderne og ligeledes mod leverandørerne. Selvom grossisterne især RAC ikke er så langt i udviklingen, har de den samme fundamentale opfattelse af mulighederne, som digitalisering efterlader, og derfor er det et spørgsmål om tid, før de er på det samme stadie som Heating grossisterne.

#### **4.3.4 Producenter: en ensom digitaliseringspolka**

Den anden store kundegruppe Danfoss betjener ud over grossister, er producenter af forskellige maskiner og udstyr. Producenterne har naturligvis en anden dagsorden end de grossister, vi netop har behandlet, idet Danfoss i denne kontekst opererer som underleverandør og derfor leverer produkter, som indgår i produktionen hos kunderne. Det bliver hurtigt tydeligt, at der er stor spredning på de digitale kompetencer, de forskellige producenter besidder, også større spredning end det er tilfældet blandt grossisterne. Det faktum, at kunderne ofte har større fokus på interne samt kunderelaterede processer end på leverandørerne og de hertil relaterede processer, er også mere synligt blandt producenterne, end det er hos grossisterne. Selvom der er stor spredning blandt producenterne, er den største del dog stadig placeret i pioner- eller proaktivgruppen, hvor de er parate, eller forventer at blive det inden længe. Interviewundersøgelsen dokumenterer at 11 ud af 13, er placerede inden for disse to kategorier. Her fortæller en producent fra Italien om, hvordan de anvender deres IT system i virksomheden:

*[IT Manager] “The ERP-system takes care of everything, from the customer order to production. It schedules all the logistics and what is required to make our products. It*

*creates the bill of materials. The ERP-system takes care of ordering of the parts that are needed, the inventory, and the goods that are received. The system also creates the shipment documents and the invoice. The invoice is shipped depending on what country we are talking about either digital or via paper. The administration is also handled by the system. The system almost handles everything in our company.”*

[Spørgsmål:] *“What about the suppliers. Do you send the orders digitally and receive confirmations etc.?”*

[IT Manager] *“We send the order in many ways. One way is by fax over night. The system sends it for us. Another way is by e-mail and “ctonet”. Ctonet is a webpage where we post our orders and the supplier’s log in and looks at them. The invoice from the supplier is sent by surface mail. The aim is to receive everything electronically.”*

Det er tydeligt, at denne Italienske producent er meget højt digitaliseret internt og har et IT-system, der understøtter langt de fleste af virksomhedens processer. IT-Chefen fortæller her om digitaliseringens prioritet i virksomheden:

[IT Manager] *“Digitalisation is very high prioritised in all areas of the company. We are trying to optimize everything by using digitalisation. IT is a first priority in the group.”*

Digitalisering og anvendelse af IT i relation til virksomhedens drift, er således højt prioriteret, hvilket også påpeges op til flere gange samtalen igennem. Producentens leverandørportal ”ctonet” (denne applikation er før i fortællingen omtalt som reverse e-commerce) er et centralt værktøj i håndteringen af deres relationer til alle deres leverandører små som store. Portaler af denne type bliver gennem de forskellige interviews, såvel med kunder som med Danfoss-medarbejdere nævnt flere gange, og hos den bestanddel af leverandørerne der anvender dem. Danfoss vurderer ikke disse portaler, som værende et fremskridt, da de ofte medfører et større ressourceforbrug for Danfoss. Inden vi skal dybere i denne problemstilling, skal vi først se, hvordan denne portal fungerer, og hvorfor den overhovedet er implementeret af kunden.

Ctonet portalen er en passwordbeskyttet hjemmeside, hvor producenten placerer en mængde information, som kan være interessant for leverandørerne, heriblandt ordrer, dagligt forbrug, forudsigelser om fremtidig forbrug, tegninger, den aftalte prisliste og status for betaling af faktura. Portalen repræsenterer således producenten i relation til deres leverandører, og det er kun muligt for producenten at placere informationer på portalen. Danfoss kan ikke placere informationer på portalen, og derfor kan portalen ikke karakteriseres som et egentligt samarbejdsforum. Men derimod i højere grad som en portal der samler informationer af forskellig vigtighed, set fra et leverandørfokus. Producentens argument for at skabe en portal af denne type, er ganske klart:

[Strategic purchaser, Italien] *“The reason to why we use ctonet it that the system compiles all the information that the supplier needs from us. (...) We collaborate with many different types of suppliers, from worldwide suppliers as Danfoss and the small supplier around the corner where we count 90% of their turnover. This is also the reason that we developed ctonet, we don’t want to force big costs onto the small suppliers that can’t handle these investments. If you can handle the order in a more efficient way, we would be happy to help but we would never force all suppliers into this solution.”*

Portalen er således en behagelig foranstaltning for producenten, idet den samler alt den information, producenten har behov for at afgive til leverandørerne. Informationerne leveres til leverandørerne via internettet, og producenten har således ikke problemer med at tilpasse informationerne til de mange forskellige systemer, som de forventer, de forskellige leverandører anvender.

Indkøbsordrerne placeres automatisk på portalen via IT-systemet, og producenten kan via hjemmesiden se, når leverandøren har læst og modtaget ordren. Det nævnes som en fordel, frem for fax, da producenten ved en fax ikke har den mulighed for, at sikre sig, at ordren er vel modtaget.

Der er andre fordele ved portalen, set fra producentens side:

[Strategic purchaser, Italien] *“The fact that our production never creates an order is a big advantage. They only have to check the goods that arrive, and here they really save a lot of time. The system orders automatically and if IT have not developed that solution, we would use 5 instead of 2 people to handle the ordering. This is also the reason to why we create orders with only one line – we are not grouping because orders are created automatically. By using ctonet and not sending by fax it is easier for us to see if the supplier has received the order – without ctonet we should call all suppliers to hear if they have received the order. We do not have the problem that a fax has been lost, if it is in the screen the supplier has seen it. Ctonet means less fax transmissions, less papers, less people doing manual work, and less mistakes.”*

Portalen er således et godt værktøj for producenten, da den repræsenterer en løsning, som alle leverandører, uanset deres tekniske formåen, kan anvende. Dette argument fremsiges af næsten alle andre producenter, som værende et vigtigt parameter, når digitale værktøjer skal implementeres. Her ses en anden italiensk producents kommentar i relation til dette:

[Strategisk indkøber, Italien] *“The new system that we want to use has a lot of tools where we can order by mail, receive confirmation and electronic invoice. We want one system and not 100 different ways of exchanging data between the supplier and us.”*

Det er netop ovenstående problematik, der gør, at Danfoss finder alle disse portaler problematiske. Med disse portalers opståen, kommer der, set fra en Danfoss synsvinkel mange forskellige måder, hvorpå kunderne ønsker at håndtere relationen med Danfoss. Selvom dette er en digitaliseret løsning, så anses det som et reelt tilbageskridt for Danfoss, da der er et større ressourceforbrug forbundet med, flere gange om dagen at tjekke disse portaler for ordrer og anden information, end blot ved at modtage en fax eller et telefonopkald. Et yderligere irritationsmoment er det faktum, at de producenter der er så digitaliserede, at ordrene skabes automatisk i deres IT-systemer, producerer ordrer, der indeholder en linje. Med manuelle processer ville alle disse ordrer blive samlet og placeret på en ordre, der indeholder flere linjer. Den høje digitalisering blandt disse kunder betyder således, at medarbejderne hos Danfoss nu skal forholde sig til mange enkelte ordrer af kun en linje, frem for få, konsoliderede ordrer med flere linjer. Dette skaber større arbejdspress end før, portalerne var en realitet. Dette er da også grunden til, at Danfoss medarbejderne har været tilbageholdende med hensyn til at anvende den ovenstående ctonet-portal. Producenten forklarer her med et uforstående smil på munden:

[Strategisk indkøber, Italien] *“We have spent almost one year to convince Danfoss to begin using ctonet and now you have begun to use it.”*

Danfoss har således på grund af ovenstående problematik, forsøgt at undgå at anvende portalen, men har til sidst måtte acceptere denne løsning. Det overraskende er, at producenten ikke ser noget problem i at udarbejde en anden, mere tilpasset løsning med Danfoss, så længe dette naturligvis ikke betyder alt for store investeringer fra producentens side. Her forklarer han:

[Strategisk indkøber, Italien] *“We are happy to help a supplier to introduce a more fast way to order, we can do that. But we will never start a project to force all suppliers to do this. If the supplier can do this they can ask us. If we can do it we can help.”*

[Spørgsmål:] *“You are basically saying that you are happy with the situation as it is to day and if suppliers want to use other solutions they have to approach you.”*

[Strategisk indkøber, Italien] *“Yes, of course.”*

Producenten anser “ctonet”-portalen som er løsningen på de problemer som de oplever internt i virksomheden uden dog, at føre store investeringer for leverandørerne med sig. Men det er vigtigt at notere sig, at portalen ikke skal forstås som det eneste mulige tilbud, da det er efter laveste fællesnævner, og tænkt som en løsning, stort set alle leverandører skal kunne bruge. Producenten er åben for andre individuelle løsninger, hvis det ikke medfører for store investeringer for producenten. Til sidst gør han det klart, at det naturligvis er leverandørens opgave at efterspørge disse løsninger, hvis de har disse ønsker. Danfoss har således muligheden for at få andre løsninger igangsat, således en stor del af de informationer der bliver placeret på portalen, kan blive transmitteret digitalt direkte til IT-systemerne hos Danfoss. Der er bare aldrig nogle hos Danfoss, der har efterspurgt en sådan løsning.

Hverken Danfoss eller producenterne har således et udpræget fokus på anvendelse digitalisering i relationen mellem dem. En indkøber i en anden producerende virksomhed fortæller følgende historie:

[Strategisk indkøber, Italien] *“Our initiatives within digitalisation in relation to purchasing, has mainly been internal. We began in 2000 and 2001 to see if we could use reverse auction or e-marketplace to buy direct materials – products linked to the production.”*

Producenterne iværksætter disse portaler (både e-markedspladser og reverse e-commerce) ud fra et ønske om at effektivisere interne processer. Ud fra de interne behov skabes forskellige løsninger, som kan anvendes af så mange leverandører som muligt. Målsætningen er således ikke at forbedre relationen med leverandørerne, men er i højere grad opnå forskellige interne fordele. Hvis det har en positiv indvirkning på relationerne med leverandørerne, vil det være en positiv sideeffekt, men det er ikke her, fokus placeres fra begyndelsen.

Producenterne har således i høj grad fokus på digitalisering. Dog, er de interne og kundeorienterede processer deres primære fokus, og implementeres der digitaliseringsprojekter rettet mod leverandørerne, er det ofte i form applikationer der har stor lighed med en portal, enten som en de ovenstående omtalte virksomhedsspecifikke portaler eller e-markedspladser, som for begge repræsenterer et enkelt system eller en enkel indgang, som leverandørerne så må forholde sig til. Set fra Danfoss, perspektiv, der besidder digitaliseringstekniske kompetencer, er disse portaler en udfordring, da de, hvis der ikke medfølger én eller anden form for automatisering, ofte resulterer i et større ressourceforbrug, end det var tilfældet, inden løsningen blev implementeret. Resultatet

heraf bliver en ensom digitaliseringspolka, hvor kunderne og leverandørerne danser hver deres dans, uden at finde sammen i et fælles værdiskabende partnerskab.

#### 4.3.5 Vi sender per automatik ordrer via fax

Faxens placering som det mest anvendte medie med hensyn til håndtering af den daglige kommunikation mellem sælger og køber, har tidligere været behandlet i Danfoss-fortællingen. Danfoss' opfattelse var deres kunderne, som sådan ikke har været parate til at deltage i digitale kunde/leverandørrelationer, eftersom de i stor udstrækning anvendte faxen som medie.

Hos kunderne er en anden virkelighed blevet præsenteret. Kunderne, både grossister og producenter, er for langt størsteparten fokuserede på og interesserede i at anvende digitalisering såvel internt som eksternt. Men hvordan hænger disse høje digitaliseringsønsker sammen med at kunderne til stadighed, sender deres ordre per fax, når de åbenbart har mange andre muligheder?

Vi skal ikke gå dybt ind i samtalerne, for at få besvarelsen på dette spørgsmål. Der viser sig at være to overordnede grunde til at kunderne, vælger at sende ordre via fax. Den første som er kommenteret i nedenstående, er, at kunderne ikke har andre muligheder, da de ikke er IT-teknologisk parate til andre muligheder:

[Strategisk indkøber, Italien] *"Today we have a normal supply chain system where we only exchange information by paper, by fax and we don't use e-mail for orders, confirmations etc. It is a traditional system with all suppliers."*

Der er her tale om en helt traditionel overførsel af forretningskritiske dokumenter som ordrer, bekræftelser, leveringsdokumenter osv. Producenten i den ovenstående situation håndterer informationsflowet mellem kunde og leverandør, som han har gjort det i mange år. Argumentet for hvorfor dette håndteres, er, at virksomheden ikke har de IT-tekniske kapabiliteter til at håndtere informationsflowet på andre måder.

Den ovenstående forklaring går fint i tråd med Danfoss-medarbejdernes opfattelse af kunderne og årsagen til, at de modtager bestillinger via fax. Medarbejderne på Danfoss fortæller historier om kunder, der sender håndskrevne dokumenter gennem faxen som bestilling, og i disse situationer er deres fortolkning, at kunden ikke er parat, og dette er med stor sikkerhed også korrekt og dækkende for virkeligheden og den situation, kunderne står i pt. Men hos kunderne fremkommer der også en anden årsag til at de sender bestillinger via fax. Den skal vi søge dybere ind i her.

Det viser sig at de kunder, der er meget højt digitaliseret, og betegnes som pionerer i undersøgelserne også i mange situationer sender ordrer via fax. Som i ovenstående eksempel bliver dette også tolket af Danfoss' medarbejdere som om, kunden ikke er parat til andre løsninger. Men hvis kunderne adspørges, kommer der en anden forklaring. Her skal vi se et udsnit af forskellige kunders respons:

[Salgsingeniør, nr. 1, Danmark] *"Vores system "Movex" anvender vi i forbindelse med finansbogholderiet, salg, lagerstyring, hvor vi anvender stregekoder etc. (...)."*

[Salgsingeniør, nr. 2, Danmark] *"Det er jo næsten et krav i dag, er det ikke. Man er næsten nødt til at kunne styre det på den måde. Det er umuligt at styre det med papir og blyant. Vi*



*har f.eks. et kaoslager, forstået på den måde, at produkterne ikke nødvendigvis ligger samlet. Hvis computeren bryder ned, så er det kaos. (...) Bestilling kører totalt manuelt med en fax igennem."*

[Salgsingeniør, nr. 1, Danmark] *"Hvis det haster, ringer vi til Michael."* (Danfoss medarbejder)

[IT Manager, Italien] *"We send the order in many ways. One way is by fax over night. The system sends it for us."*

[Indkøbsmedarbejder, Italien]<sup>19</sup> *"Automatically SAP writes the order and sends the fax for us. We accept the order it is sent automatically by fax or e-mail."*

Der er således en række kunder, såvel grossister som producenter der er højt digitaliseret og anvender IT som infrastruktur i langt de fleste processer internt i virksomhederne, men som stadig vælger at bestille ved via fax. Faxen repræsenterer i disse tilfælde ikke en situation, hvor kunden har begrænsede IT-tekniske kapabiliteter, men i højere grad kunder hvor digitaliseringsparathed er så høj, at det ikke betyder noget for dem, om de sender ordrer og andre lignende dokumenter via fax eller e-mail. De har høstet en masse fordele ved den høje digitalisering internt i virksomhederne og da de ikke har hørt andet fra deres leverandører, sender de ordren via fax, sådan som de altid har gjort. Danfoss-medarbejdernes fortolkning vedrørende kundens digitalparathed er derfor ikke dækkende i disse tilfælde.

Kunderne sender således en fax til leverandørerne, fordi de netop ikke har nogen grund til at tro, at leverandørerne vil have det anderledes, og bestemt ikke fordi kunderne vurderer, at det er specielt fordelagtigt at sende en fax. Se nedenstående kundeforklaringer i denne henseende:

[Indkøbsmedarbejder, Italien]<sup>20</sup> *"In the future we only want to use the web as interface - no fax. We loose invoices in the mail and we use much time on locating these invoices - in future we want to receive these invoices via web."*

[Strategisk indkøber, Italien] *"Of course we want to avoid sending a fax, as we are not sure that you have received the fax."*

[Abteillungsleiter antribstechnik, Tyskland] *"Når jeg sender ordren via fax eller e-mail til leverandøren, ved jeg ikke, hvad der sker med ordren og hvornår den bliver bearbejdet. Ven ich es bei fax oder e-mail zum liferrent gesicht veist i garnicht, ich veis nicht wan es ferarbejdtst, ves es in das system eingegebt verden und dan nicht ven es geliferet is."*

Faxen er absolut ikke kundernes fortrukne medie til at kommunikere med leverandørerne med, men det er ikke desto mindre det mest anvendte. Mange kunder arbejder med planer om mange andre mulige medier, lige fra portaler og e-markedspladser til direkte automatiserede forbindelser til deres leverandører. Der findes udpræget enighed om, at der er behov for en tættere forbindelse mellem kunderne og leverandørerne, men hverken Danfoss eller langt den største del af kunderne griber stafetten, og derfor er de enkelte aktører kun højt digitaliserede internt, mens det halter mellem organisationerne. Det er ikke fordi kunderne eller Danfoss, ikke er overbeviste om, at der er fordele

<sup>19</sup> Indkøbsmedarbejderen håndterer indkøb for fabrikker i Frankrig og England.

<sup>20</sup> Indkøbsmedarbejderen håndterer indkøb for fabrikker i Frankrig og England.

forbundet med digitale kunde/leverandørrelationer, men af forskellige grunde, som også er omtalt i ovenstående afsnit, ligger området stille.

Fokus har indtil nu været placeret meget intenst på transaktionssiden (levering af forskellige dokumenter som ordrer og fakturaer osv.) i relationen mellem kunde og leverandør, men en relation mellem industrielle aktører indeholder langt mere end blot transaktionen. Derfor skal vi nedenstående se, hvad kunderne siger om de andre dele af relationen udover transaktionsdelen. Senere skal vi se hvorfor kundernes forklaring på, hvorfor de overhovedet anvender digitale applikationer internt og interorganisatorisk. Herefter afslutter vi kapitlet med kort at se på, hvad kunderne ønsker at opnå, når der implementeres digitalapplikationer, internt og interorganisatorisk.

#### 4.3.6 Industrielle relationer – mere end blot transaktioner

Transaktionen mellem kunder og leverandører har indtil nu været i fokus under digitaliseringsdebatten. Internt i Danfoss og blandt kunderne har dette været et tema, som er blevet diskuteret, vendt og drejet. Dokumenterne (bestilling, ordre, bekræftelse, leveringsdokumenter og faktura) der flyder mellem kunde og leverandør som en del af transaktionen, har en central betydning for industrielle aktører, idet salget og købet forankres i disse dokumenter. Der anvendes hos kunder og leverandører store ressourcer på, at håndtere disse dokumenter og sikre at den information, der er i de enkelte dokumenter, bliver set af de personer i organisationen, som har brug for disse informationer. Disse ressourcer kan nedbringes eller fjernes, hvis processen digitaliseres og automatiseres, således dokumenterne bevæger sig imellem kundernes og leverandørernes IT-systemer. Dette er naturligvis en væsentlig grund til, at fokus placeres på netop transaktionen og de relaterede dokumenter. Kunderne giver dog udtryk for, at der er større potentiale i digitalisering end blot automatisering. En indkøber fra Italien beskriver her perspektiverne for digitalisering:

[Strategisk indkøber, Italien] *“If you use internet in procurement you can have two different goals – one reduce costs the other is to improve the supply chain system between the supplier and the customer.”*

En informant fra Tyskland tilføjer et tredje perspektiv på digitalisering:

[Abteillungsleiter antribstechnik, Tyskland] *“We do not save costs by ordering in this way (DeCom), the real benefit is that I know the order is in the system and if I send an order in the afternoon, then I know the confirmation is in my e-mail the next day when I arrive at the office.”*

Dette perspektiv er tidligere i digitaliseringsfortællingen blevet omtalt af en Italiensk indkøber på følgende måde:

[Strategisk indkøber, Italien] *“Of course we want to avoid sending a fax, as we are not sure that you have received the fax.”*

Digitale foranstaltninger anses således for at være mere sikre end faxen, da det er vigtigt for informanten, at leverandøren har modtaget bestillingen og at der arbejdes med den. Det faktum, at kunden kan finde de informationer, som han har brug for, når han har brug for dem eller indtaste og sende informationer direkte til IT-systemerne hos leverandøren, vurderes som en fordel, idet kunderne har magten til at fuldføre handlingen, uden at involvere medarbejdere hos leverandøren.

På denne måde opfatter kunden det som om, han har større sikkerhed for, at varen kommer til tiden og at der ikke sker fejl med bestillingen. Den tyske afdelingsleder der udtaler sig i ovenstående citat, fokuserer ligefrem på denne magt og sikkerhed, frem for på det faktum, at han faktisk kan spare ressourcer ved at anvende dette IT-system. Senere i interviewet giver han udtryk for, at han skulle ansætte flere medarbejdere i sin afdeling, hvis han ikke havde muligheden for at bestille og følge ordren via den digitale mulighed.

Det viser sig hurtigt at denne følelse af magt og sikkerhed ikke kun hos kunden, er tilknyttet transaktionen og de dokumenter, som er en del af transaktionen. Kunderne ønsker i den udstrækning, at det vil være muligt selv at søge og lokalisere de informationer, de har brug for. I den forbindelse er det til frustration for kunderne, når de kontakter Danfoss, og ikke efterfølgende får den information, de har efterspurgt. Disse oplevelser medvirker til at kunderne, hvor det er muligt, foretrækker det digitale medie til at holde dem informeret. Her skal vi se en kunde fra Holland kommentere en situation, hvor de har reklameret over et produkt:

[Technical Manager, Holland] *“After-sales is a big problem – when we contact you we get the message that you will come back in a couple of hours and we do not hear anything for several days! When we contact Danfoss it is because we have a problem!”*

Kunden gør det her klart, at det er et problem, at han ikke får informationer fra Danfoss. Som han siger, så kontakter han Danfoss, fordi han har problemer og derfor kan han ikke leve med flere dages stilhed. På den anden side gør han det også klart, at det ikke umiddelbart er det lokale slagsselskab, der er problemet, men i høj grad hele linjen, som han benævner det - fra det lokale salgsselskab til moderselskabet i Danmark:

[Technical Manager, Holland] *“It is the complete line; my supplier is the Dutch sales company, that’s for me the first contact. They go to Danfoss Holland and they contact Danfoss in Denmark and there is no reply or I don’t know what is happening in between and sometimes it takes long time and people gets mad. (...) You must remember that sometimes the plane leaves tomorrow; we cannot wait two days.”*

En Dansk salgsingeniør oplever de samme problemer, og fortæller her, hvordan det ofte er vanskeligt at få kontakt til de korrekte personer i Danfoss. Dette er specielt kritisk, fordi efterspørgslen efter disse personer, ofte er størst, når det brænder på, hvilket kun er med til at forøge stressniveauet hos kunden”

[Salgsingeniør 1, Danmark] *”Nu syntes jeg jo nok, at jeg er rimelig godt funderet i Danfoss (respondenten har tidligere fortalt, at han har arbejdet for Danfoss i en lang periode), men når der så endelig er noget, som jeg skal spørge om, så er det svært at komme igennem. Når jeg så kommer igennem, sker der jo ofte det, at jeg taler med en tekniker, og så skal de lige spørge ad i Nordborg (Danfoss Hovedkvarter). Teknikeren kender heller ikke svaret. Det tager noget tid, og det har den montør, der står med problemet, svært ved at acceptere.”*

[Spørgsmål:] *”er der forskel på om det er kommercielt eller teknisk spørgsmål?”*

[Salgsingeniør 1, Danmark] *”Det er nok værst, når det drejer sig om et teknisk spørgsmål. Jeg er jo ikke den eneste, der har et teknisk spørgsmål, og mange gange kræver det en hel del tid at lokalisere de rigtige svar. (...) Men det er jo hele Danfoss (alle tre divisioner), der*

*har det problem, det er ikke altid nemt at få fat i nogle folk, da de er ude af huset eller til møde. De resterende to, kan jo kun tale med en kunde af gangen.”*

[Salgsingeniør 2, Danmark] *”Det man kunne gøre var at anvende en FAQ eller ”dagens ups”, hvor i kunne skrive, at vi her har her lavet en fejl, og har du de problemer, kan det løses sådan. Så kunne vi selv se om vi kunne finde svaret på de problemer, som vi kommer i. Jeg bruger mine mapper på min plads, da jeg syntes det er nemmere at løse problemet, når jeg har kunden i telefonen, så jeg ikke skal ringe op til ham igen. Derfor ville jeg hellere gå på nettet, hvis jeg her kunne finde de informationer, jeg søger. Det betyder, at kunden kunne få de svar, han søger, mens jeg har ham i telefonen, og derfor skal jeg ikke ringe tilbage. Den mulighed ville hjælpe os rigtigt meget.*

Muligheden for at anvende internettet og opslagsværker af forskellige typer bliver således af kunderne vurderet som en potentiel fordel, som ville hjælpe dem meget. De anerkender, at der stadig er problemer som ikke kan løses med det sammen og i disse tilfælde er det vigtigt, at de ved, at der arbejdes med problemet og evt. kan se, hvor langt man er fra at finde en potentiel løsning. Problemet er ikke så meget den tid det tager at løse problemet, men mere det faktum at kunden ikke ved, om der bliver arbejdet med problemet, og hvor langt Danfoss er fra en potentiel løsning. Dette problem har en anden af Danfoss divisionerne i samarbejde med en Italiensk kunde forsøgt løst ved at tildele udvalgte medarbejdere hos kunden adgang til Danfoss intranettet, således han selv kan følge med i, hvordan reklamationsprocessen forløber hos Danfoss. Her skal vi følge en samtale mellem Danfoss sælgeren som deltog i interviewet og kundens repræsentanter, som er en indkøber og en forsknings- og udviklingschef:

[Danfoss Sales Manager, Italien] *”Just for your information we improved the complaint process with your company. It is an internet function for the quality situation, when there is a technical problem, specific persons at your company have access to our intranet with a specific password and have the possibility to check the complaint process as it is handled in Danfoss.”*

[R&D Manager, Italien] *”What information can we view on this page?”*

[Danfoss Sales Manager, Italien] *”When there is a quality problem the quality manager explains the problem and sends it to us. Every time there is an improvement, an analysis or the problem is solved it can be viewed on this internet page. He also gets a e-mail when something is changed on the page and then he can go to the page and see it. It is possible to see day by day what happens with this quality complaint.”*

[R&D Manager, Italien] *”It is not clear for me what the difference is in this process and otherwise, can this process not be done by e-mail?”*

[Danfoss Sales Manager, Italien] *”No because using internet in complaint management in Danfoss is a normal procedure and just to look at a e-mail whenever there is a change is a manual activity. Without this function the customer only gets the result of a complaint. He starts the process and gets an answer. By using the internet in the way as we are doing here, the quality manager is able to look step by step – day by day what happens in the complaint process. This is the first customer in Europe that has this possibility.”*

[Indkøbsmedarbejder, Italien] *“Is it possible to see the same process when we order? Ha Ha? We send the order and then we could see the process; that it is received and is on stock etc.?”*

Som det ses i den ovenstående samtale, hvor jeg som interviewer flytter ud på sidelinjen og lader samtalen flyde, så er det ikke længere nok for industrielle spillere at få et svar på et eller andet tidspunkt. Det vurderes derimod som essentielt at få information om, hvordan processen forløber og have muligheden for at sikre sig, at der bliver arbejdet med processen. Det interessante i ovenstående samtale, er den interesse, som forsknings- og udviklingschefen samt indkøberen udviser for denne mulighed for at følge processen. Det er helt tydeligt, at den nye funktion vurderes som positiv, og indkøbsmedarbejderen spørger direkte om dette ikke er muligt i relation til ordren. Det er faktisk muligt via anvendelse af DeCom-systemet, hvor kunden kan følge ordren og se, hvornår den er sent fra Danfoss – hun ved det bare ikke!

Efter mødet giver forsknings- og udviklingschefen udtryk for, at denne idé også ville kunne bruges i relation til udvikling af nye produkter, hvor han har brug for at komme i kontakt med Danfoss-medarbejdere, der besidder en meget specifik viden. Dette har han ofte ikke mulighed for, da han ikke ved, hvordan han skal få kontakt til disse personer, eftersom disse ofte sidder i Danmark. Der bliver i andre interviews ligeledes udtrykt et ønske om, at tilgængeligheden af information generelt set, gerne må forbedres, og at der er behov for at holde sig opdateret med, hvordan processen forløber. Det faktum, at det er muligt for højt digitaliserede leverandører at overtage disponeringsopgaven for kunderne og derigennem styre deres lager (også kaldt VMI – Vendor Managed Inventory), er ligeledes et eksempel, mange kunder lægger vægt på. Dette eksempel er også placeret udenfor den meget snævre transaktion. Det er således ikke kun indkøbsorganisationen hos kunden, der skal involveres i digitalisering af kunde/leverandørrelationer, men der er derimod behov for et mere holistisk billede over den totale værdi og information, som Danfoss leverer til kunden. Digitaliseringspotentialet spænder således bredere end transaktionen.

#### **4.3.7 Tidspresset er enormt**

Det står på dette tidspunkt i digitaliseringsfortællingen klart, at kunderne absolut ikke vurderer potentialet i digitalisering af kunde/leverandørrelationer, som noget dødt. Tværtimod, er størstedelen af kunderne teknologisk set parat til at indgå i digitale relationer, og er for langt størstedelens vedkommende også allerede involveret i projekter, der fokuserer på forbedringer internt og i relation til deres kunder. De kunder der ikke selv er teknologisk parat, er heller ikke afvisende overfor at anvende værktøjerne, som kan hjælpe dem i deres dagligdag. Vi mangler dog stadig at få information om, hvorfor kunderne overhovedet anvender disse digitale applikationer i forskellige processer, og hvad kunderne ønsker at opnå med digitalisering af kunde/leverandørrelationer. Hvilke fordele og problemområder er der fokus på, når interorganisatoriske digitale applikationer implementeres?

Svaret skal vi ikke lede længe efter. Kunderne giver, på tværs af landegrænser og kundetyper i stort omfang, udtryk for et næsten umætteligt behov for information, hvilket der også bliver behandlet i det ovenstående afsnit. Informationen skal dog være tilpasset og målrettet den enkelte virksomhed og den enkelte medarbejders situation og behov for information. Men hvad er det i forhold til kundernes virkelighed, der påvirker dagligdagen, så information bliver så essentielt. Vi skal her se kunder i forskellige lande fortælle om deres dagligdag, sådan som de oplever den:

[Purchasing Manager, Italien] *“At this moment, when we sign the order, we have more or less 3 month to deliver the plant. We can see three to four month in advance no more.”*

[Spørgsmål:] *“If you look 10 years back how has the time span on delivery evolved?”*  
[Purchasing Manager, Italien] *“The time-span has become shorter – sure, 5-7 years ago we had a lead-time of around six to seven month, today it is only three to four month.”*

Producenten giver i ovenstående samtale udtryk for en kortere og kortere leveringstid. Han oplever, med andre ord, at leveringstiden konstant bliver kortere. Dette har resulteret i, at leveringstiden indenfor de sidste fem til syv år er blevet næsten halveret fra seks-syv måneder til blot tre-fire måneder. At der opleves et øget tidspres i hele leveringskæden, er også noget, som en tysk producent kan nikke genkendende til:

[Spørgsmål:] *”Oplever i en udvikling i kundernes forventninger i relation til leveringstid?”*  
[Abteillungsleiter antribstechnik, Tyskland] *”Ja, det gør vi ganske bestemt. Før var det sådan, at den leveringsdato som stod i dokumenterne i den første tilbudsfasen, kunne skubbes således, at nu havde man brugt en periode på at blive enige, og det blev så lagt til leveringsdatoen. Men i dag står den første leveringsdato fast, uanset hvor meget tid man har brugt på at blive enige. På komponentområdet forventer kunderne levering fra dag til dag. (...) Det er næsten lige meget, hvad kunderne ønsker – de skal have det til den aftalte tid ellers går kunderne et andet sted hen. Der er altid en der kan og vil lave det.”*

Producenten kan således nikke genkendende til det tidspres, som hans italienske kollega ligeledes oplevede, et tidspres som en tysk grossist også oplever. Her fortæller han om, hvordan det er nødvendigt at tilføre produkterne til lageret, inden de faktisk er leveret. Dette er nødvendigt, idet kunderne køber ind hos konkurrenterne, hvis de ser, at produktet ikke er på lager:

[Leiter eCommerce, Tyskland] *“When our supplier, load the product on the truck we get a notice and at this point we add it to our stock – meaning that we actually sell products that have not even arrived at our stock.”*

Det er således nødvendigt for denne grossist at tilføre produkterne til lageret på det tidspunkt, hvor produkterne forlader leverandørens lager, og er på vej til grossisten. Ved at gøre således, kan grossisten give kunden oplevelsen af, at produktet er på lager og dermed sikre, at kunden ikke ser et tomt lager, og derfor henvender sig hos en konkurrent. Tidspreset er også oplevet i Danmark. Her skal vi overvære en samtale med en Dansk grossist:

[Salgsingeniør 1, Danmark] *”Alle folk skal have tilbud inden for en time og helst i går. For 20 år siden når vi skulle bestille varer i Italien, så sendte vi tegninger via post. Det kunne tage 14 dage, at lave et tilbud. Hvis det virkelig hastede, var det via telex med små koder. Det var en helt anden verden – i dag kan folk ikke forstå, at de ikke kan få et svar fra Italien på 30 min.”*

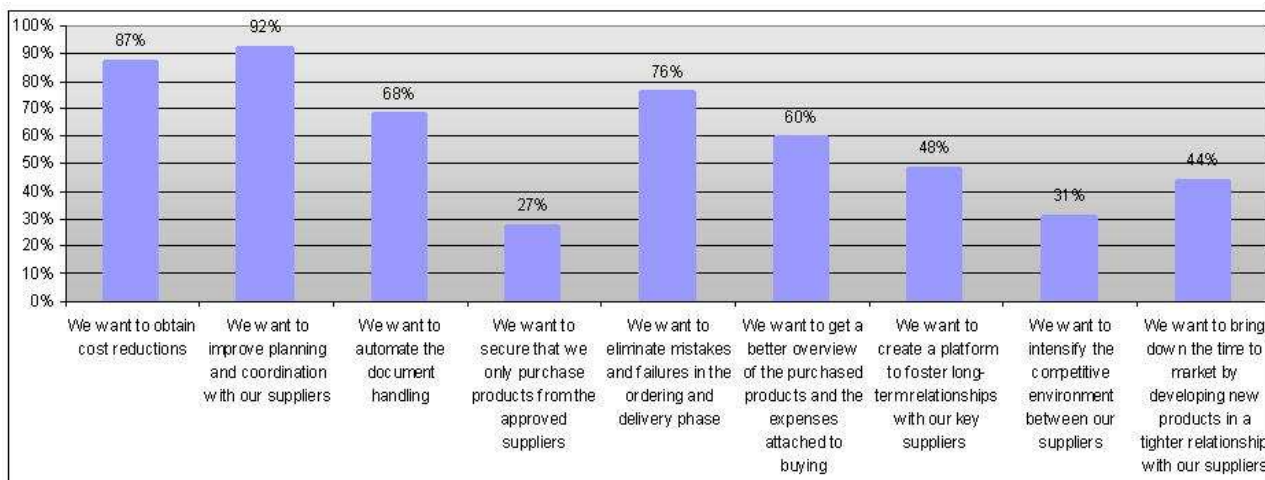
Kunderne, både grossister og producenter, lever således i en virkelighed, hvor et stigende tidspres er en uundgåelig del af hverdagen. Det forøgede tidspres påvirker dagligdagen på mange måder, men den mest åbenlyse påvirkning er at den koordinationsopgave, som kunderne oplever, i relation til at få de korrekte varer fra mange forskellige leverandører til aftalt tid, vokser. Den acceptable fejlmargen fra leverandørens side, bliver naturligvis mindre, når leveringstiden konstant presses og

bliver mindre. Dette er medvirkende til, at det er absolut nødvendigt for kunderne at have informationer om, hvornår produkterne kommer, om de kommer og samtidig sikre sig, at de bliver placeret på den rette plads ude på lageret. Og er der yderligere problemer med produkterne, skal disse løses med det samme, og derfor er det essentielt at vide, hvor langt fejlfindingen er i processen.

Når der udvikles nye produkter, skal den rette information også være til rådighed, når og hvor behovet opstår samt i den indpakning (forskellige filformater osv.), som efterspørges. Kunderne udvikler også forskellige produktkonfiguratorer, som kan anvendes af deres kunder til at specificere løsninger og produkter med. En del af disse konfiguratorer skal bruge data fra Danfoss, således at deres produkter kan findes og tilføjes i disse digitale produktkonfiguratorer. Det er i relation til denne virkelighed, kunderne vurderer digitalisering som et potentielt værktøj, der kan medvirke til at informationer, kan flyde effektivt mellem kunde og leverandør.

Koordinering og flow af de rette informationer mellem kunde og leverandør er i relation til digitalisering således områder, der prioriteres højt af kunderne. Spørgeskemaet validerer yderligere denne forståelse, da 92 % af respondenterne nævner forbedret koordinering med leverandører, som et område hvor de gennem anvendelse af digitalisering, ønsker at se forbedringer. De øvrige grunde til at anvende digitale applikationer, fremgår af følgende figur 10:

**Figur 10 - Kundernes begrundelser for digitaliserede relationer**



Kunderne fokuserer således både på forbedret koordinering, nedbringelse af omkostninger, automatisering af forskellige dokumentprocesser og eliminering af fejl i bestilling og levering. Alt sammen er resultatet af en konstant søgen efter effektivitet og nedbringelse af de koordinerings problemer, som kortere og mere sammenpressede leveringsbetingelser og perioder fører med sig.

#### 4.3.8 Digitalisering anno 2006: Vi ved hvor vi skal hen – men hvordan?

Resultaterne af kundernes involvering i digitaliseringsdebatten på Danfoss bliver ikke præsenteret for medarbejderne i Danfoss i så komprimeret og kondenseret form, som det ses ovenstående. Resultaterne bliver derimod præsenteret i to overordnede runder, hvor første runde udgøres af de 23 interviews og anden runde af besvarelsen og analysen af spørgeskemaet. Ud over dette lækkes informationerne gennem udsendelse af delresultater på mail samt samtaler og møder, hvor også

delfortolkninger og resultater præsenteres. Reaktionerne blandt Danfoss medarbejderne er mange, men oftest er reaktionen afdæmpet og reflekterende. Mange synes at tænke, at hvis det forholder sig sådan, må vi gøre noget ved det. Enkelte reagerer med skepsis, og en mindre gruppe siger, ”hvad sagde jeg”.

Det faktum, at den oprindelige opfattelse af kundernes prioritering og opfattelse af digitalisering blandt Danfoss-medarbejderne, var så relativt meget ude af trit med virkeligheden, sætter også andre processer i gang. Enkelte medarbejdere i hovedkvarterene anvender resultaterne af kundernes syn på digitalisering som argumentation for, at der kunne være andre steder, hvor opfattelsen i Danfoss er ude af trit med kundernes. Forskellige projekter bliver igangsat, ligesom resultaterne i relation til digitalisering også fostrer, at forskellige handlinger og konkrete eksperimentelle kundeorienterede digitaliseringsprojekter igangsættes. Resultaterne har således genereret et fokus og en vilje i organisationen til at efterprøve de resultater, som fremkommer gennem involvering af kunderne i digitaliseringsdebatten. I det følgende kapitel skal vi se, hvordan en mere proaktiv tilgang til digitalisering af kunderelationer manifesterer sig samt se enkelte af de eksperimentelle digitaliseringsprojekter, som igangsættes, digitaliseringseksperimenter som skal vise sig som mere eller mindre succesfulde.



## 4.4 Efterspil – de opløste myter og reaktionerne herpå

*"It makes our production planning easier, as we can immediately get an overview of the product availability at Danfoss. This is good because we can provide our customers with delivery information of their cabinets with better precision."*

- IT Director – Producent, Italien

*"Jeg er altså ansat til, at optimere mit forretningsområde og skabe resultater i konteksten af dette forretningsområde. Jeg kan godt se, at i en Danfoss kontekst og i et perspektiv af hele forretningen Danfoss, så er denne applikation og mulighed vigtig men hvis jeg skal prioritere i relation til vores agenda og det faktum, at vi den seneste tid har købt virksomheder som skal inkorporeres af vores organisation så er der mange projekter og indsatser som vi skal bruge vores knappe ressourcer på, før vi kan være med til, at finansiere en funktion som dette.*

- Marketing Director

Kundernes perspektiver i forhold til digitalisering af kunde/leverandørrelationer har nu spredt sig i Danfoss, og medarbejdere på forskellige niveauer i organisationen reagerer forskelligt. Fra medio 2005 til medio 2006 griber enkelte ledende medarbejdere tilknyttet til de lokale salgsselskaber og forretningsområder stafetten, og igangsætter forskellige digitale eksperimenter. Langt størstedelen af de medarbejdere der potentielt kan påvirke digitalisering af kunderelationer i Danfoss, bliver dog siddende og betragter eksperimenterne, og de resultater som bliver skabt. Bliver de en succes? Det følgende kapitel er opbygget således, at der først vil blive fokuseret på konkrete organisatoriske tiltag og beslutninger, der dokumenterer den energi, der er opstået som følge af digitaliseringsdebatten på Danfoss. Herefter skal vi se på enkelte af de digitale initiativer, som søsættes, og til sidst skal vi kort vende tilbage til den evige akilleshæl i Danfoss; ressourcerne.

### 4.4.1 Digitaliseringskræfterne samles og fokuseres

Kundernes involvering i digitaliseringsdebatten og de opfattelser af digitalisering, som der gennem 2004 og 2005 er blevet skabt på Danfoss, betyder at flere medarbejdere, der er involverede i digitalisering af kunderelationer i Danfoss, tager indgroede, ofte rutinebetingede handlemønstre op til revurdering. Et konkret bevis på denne revurdering er det organisatoriske organ, e-Team, der bliver reetableret i januar 2006. E-Team er beskrevet i dybden senere i dette afsnit. Organet fungerer som et koordinations- og beslutningsfora for de tre divisioner i Danfoss, og betyder at digitalisering på det tværdivisionelle plan, er blevet væsentligt styrket i Danfoss. E-Team har således tidligere eksisteret, men den store forskel på det tidligere organ og det organ der opstår i januar 2006, er, at det nye organ fungerer som et egentlig netværk, hvor deltagerne i høj grad deltager, fordi de finder det vigtigt for deres forretningsområder og Danfoss generelt. Det tidligere e-Team var et organ, der var nedsat og ønsket af topledelsen.

Den nye viden om digitalisering set fra et kundesynspunkt, viste, at ingen af de tre divisioner i Danfoss kunne melde sig ud af digitaliseringsproblematikken. Der blev således påvist behov og interesse blandt kunderne til alle tre divisioner. De forskelle i digitale behov og perspektiver som blev identificeret hos forskellige kunder, henfører således i højere grad til kundetyper (producenter og grossister) frem for selve tilhørsforholdet til de tre divisioner. At kunderne var grupperet på denne måde, var en relativ stor overraskelse og var i direkte modstrid med den indgroede Danfoss rutiner, som manifesterede sig i, at mange opgaver, heriblandt digitalisering på grund af den opfattede unikke virkelighed, som de enkelte forretningsområder arbejdede i, var et decentralt anliggende, og gjorde koordinering på tværs af divisionerne til spild af tid.

De nye perspektiver på digitalisering betyder, at divisionerne har mulighed for at finde fælles fodslag i digitaliseringsdebatten, og ser fornuften i og konkrete fordele ved samarbejde på det digitale område mellem de forskellige divisioner og dertilhørende forretningsområder. Et nyt organisatorisk organ, e-Team oprettes, og her deltager ledende medarbejdere fra alle tre divisioner samt de største forretningsområder og Danfoss IT. Konkret er der tale om personer fra salg, marketing og strategisk planlægningsfunktionerne i forretningsområderne på tværs af de tre divisioner samt IT-specialister fra Danfoss IT.

E-Team fungerer således som et styrings, koordinerings og beslutningsorgan, der på tværs af de tre divisioner skal prioritere og beslutte opstart og gennemførelse af konkrete digitale salgsrelaterede tiltag. E-Team er således koordineringsfora for hele Danfoss på den digitale salgsorienterede front. Koordineringen skal sikre, at de digitale innovationer der bliver opfundet decentralt, bliver genbrugt på tværs af Danfoss, og at de tre divisioner på den måde får gavn af de erfaringer, som bliver høstet decentralt i enkelte divisioner. E-team er en unik konstruktion på Danfoss da dette ikke er en organisation eller beslutningsgruppe der er nedsat af topledelsen eller andre ledende medarbejdere. Dette er et netværk hvor deltagerne udelukkende deltager af egen fri vilje og pga. de føler det er vigtigt, at samle de erfaringer som de enkelte divisioner og forretningsområder har med digitalisering af proces dimensionen på Danfoss. Som et resultat af dette har e-Team ikke en egentlig formel magt og kan således ikke beslutte eller gennemføre noget med mindre deltagerne er enige og arbejder for, at gennemføre beslutningerne i de lokale forretningsområder og divisioner. E-Team skal sikre, at gode ideer og innovative digitale applikationer ikke bliver tabt på gulvet, før de er testet i en konkret kunde kontekst. Dette betyder at digitale applikationer, som før kun forblev på idéstadiet, nu skal forsøges testet via prototyper, således der med rimelig sikkerhed kan argumenteres for videreførelse eller afslutning af eksperimentet. Det formelle formål for e-Team er:

*“The main area of responsibility of the e-Team will ensure the e-business alignment between the division’s e-Business strategies and the needed corporate governed approach within e-Business to ensure conformity and synergies. The scope of the work will be from a business point of view.”* (e-Team strategy description 2006. ppt)

Det tværdimensionelle perspektiv er et bærende element i dette e-team, hvor erfaringsudveksling og fælles initiativer er højt prioriterede elementer. Teamet skal således søsætte forskellige eksperimenter, som involverer flere divisioner, og på den måde skal e-Team sikre, at der bliver trukket på samme hammel, når det gælder digitalisering af kunderelationer i Danfoss. E-Team dækker, både de initiativer der relaterer sig til hjemmesiden og i lige så høj grad andre kundeorienterede, digitale applikationer, der i modsætning til hjemmesiden ofte implementeres mellem Danfoss og enkelte kunder. Opgaverne er uddybet i nedenstående figur 11.

### **Figur 11 - Opgaver placeret i e-Team**

Opgaver	Hvordan	Eksempler
Sikre et fælles, uniformt udseende og funktionalitet på Danfoss-hjemmesiden.	Gennem Branding Teamet (operationelle medarbejdere fra IT og divisionerne arbejder i dette team, der står for implementeringen af den fælles Danfoss-hjemmeside). Med fælles udsende og opbygning skal hjemmesiden opdateres og udbygges.	Gennem 2004 og 2005 har Danfoss-hjemmesiden gennemgået en stor forvandling, hvor den er konverteret fra mange individuelle hjemmesider til en fælles hjemmeside, der markedsfører Danfoss som en virksomhed med divisioner og forretningsområder, og ikke divisioner og forretningsområder med hver deres design, som det var tilfældet før denne reorganisering af hjemmesiden.
Sikre en fælles tilgang til e-business-relaterede elementer som integration, e-markedspladser og e-handelsinitiativer.	Gennem Core-teamet skal der opbygges en fælles digital værktøjskasse, som alle divisioner i Danfoss kan anvende.	Der er i en periode på 6 måneder (okt. 2005-april 2006) igangsat 7 integrationer til kunder, hvor der i de foregående 2 år ikke er igangsat lignende projekter overhovedet. Nye behov for integration bliver identificeret i Core-teamet gennem deres kontakt til konkrete kunder, og disse bliver diskuteret og delt i e-team. Behovet for et Partnernet <sup>21</sup> er et andet konkret eksempel.
Specificere kommende behov og krav til IT-infrastrukturen f.eks. Content Management Systemer og e-handelsplatformen.	Gennem den viden der skabes i relation til de initiativer, som der foregår i Branding-, Core og E-team, skal fremtidige behov og krav til IT-infrastrukturen identificeres og videregives.	Nye forretningsmæssige behov som levering af nye typer informationer til specielle kunder (Partnernet osv.), definerer nye behov til IT-infrastrukturen. Disse behov diskuteres fra en forretningsvinkel med IT-specielistene, som så kommer med deres forslag til en løsning.
Justering og udvikling af divisions e-business strategier.	Digitalisering skal gennem intern marketing og succes historier i højere grad kobles til virksomhedens generelle strategi.	Da de personer der sidder i E-Team har en central rolle i definering og implementering af divisionernes og forretningsområdernes strategier skal en fælles holdning til digitalisering vokse frem. Et konkret eksempel på, at digitalisering er kommet på den strategiske dagsorden er perspektiverne fra Heating divisionen 2006. Her er digitalisering nævnt som et kommende fokus område.
Skabe synergi i relation til omkostninger og markedsrelaterede synergier. Sikre fælles læring og videndeiling i mellem de tre divisioner.	Den læring der kommer ud af Core-, Branding- og e-team, skal deles og udnyttes til det fulde. Fælles projekter skal defineres, og digitale eksperimenter skal konstant identificeres	Behov og eksperimenter som før ikke kunne finde ressourcer i de lokale forretningsområder, kan nu lanceres for e-Team Hvis flere finder, at det er en god idé, kan ressourcerne opnås. Et eksempel på dette er Parternettet, som er et koncept e-Team behandler på grund af et umiddelbart behov i MC.

Kilde.: E-Team strategy description 2006.ppt, Meeting minutes e-teammøder 30.03.06 og 16.06.06.

Som det ses i figur 11, skal e-Team i fremtiden fungere som tværorganisatorisk digitaliseringsfora for Danfoss. Jeg vælger her at kalde det fora, da e-Team i høj grad fungerer som et netværk, hvor de individuelle personer deltager i netværket, da der her findes store ressourcer i relation til digitalisering gemt. Det skal nævnes, at det kun er e-teams rolle at koordinere de kundeorienterede og dermed salgsrelaterede digitale initiativer, fra videreudvikling af hjemmesiden til integration til e-markedspladser og specifikke kunder.

<sup>21</sup> Beskrivelse af Partnernet

Den operationelle del af opgaverne bliver udelegeret til Core- og Branding-team. De to teams består ligeledes af medarbejdere fra alle tre divisioner samt Danfoss IT, og har ansvar for den operationelle specificering og implementering af de projekter, som bliver lanceret af e-team. Medlemmerne i Core-Team er typisk e-business-medarbejdere, der i fællesskab med forretningsområderne, salgsselskaberne og Danfoss IT håndterer den praktiske implementering af de digitale applikationer. Branding-team er det andet operationelle organ, som varetager udvikling og opdatering af hjemmesiden. Opgavefordelingen mellem Core- og Branding-team er således, at Branding-team varetager alle opgaver i relation til hjemmesiden, og Core-Team tager af resten, eksempelvis integration til kunder, DeCom osv.

Sideløbende med oprettelsen af e-Team, bliver digitalisering af kunderelationer på anden vis placeret øverst på dagsordenen i enkelte forretningsområder. Et forretningsområde i Heating vedtager i relation til den årlige perspektivudvikling og præsentation i 2006, at digitalisering af kunderelationer skal være et fokusområde de kommende år. Ligeledes begynder de lokale salgsselskaber og forretningsområder at efterspørge forskellige digitale løsninger i relation til kunderne, hvilket naturligvis skaber et anderledes behov for koordinering mellem de tre divisioner, Danfoss IT, de lokale salgsselskaber og forretningsområderne.

De lokale Danfoss-salgsselskaber specielt i relation til Refrigeration and Air Conditioning og Heating begynder således at fremkomme med konkrete kunder, som har været eller måske er interesserede i forskellige typer af digitale applikationer. I enkelt situationer er det kunderne, som det altid har været på Danfoss, der henvender sig til Danfoss med konkrete ønsker og behov. Men et nyt mønster der viser sig er, at de lokale salgsselskaber og forretningsområder i højere grad med den opbakning, som de får af Core-Team og e-Team, er i stand til, proaktivt at sælge disse muligheder og løsninger til kunderne. Danfoss organisationen har således, som det ikke er set før, taget digitalisering af kunderelationer til sig, og begynder nu på flere niveauer at bringe disse muligheder ud til kunderne. Et konkret eksempel på denne aktivitet er det faktum, at der over en periode på 6 måneder (okt. 2005-april 2006) bliver igangsat syv Danfoss-initierede integrationsprojekter, hvor syv kunders IT-systemer sammenkobles med Danfoss IT-systemer. Disse syv projekter skal ses i lyset af, at der de foregående 2 år ikke er blevet initieret projekter af samme type på Danfoss. Et andet eksempel på aktiviteten er, at der fra november 2005 gennemføres flere implementerings- og træningsseminarer i relation til anvendelse af DeCom i følgende lokale salgsselskaber; Sverige, Norge, Finland, Polen Italien, Slovenien, Ungarn og Tjekkiet. I direkte forlængelse af disse træningsseminarer kan der påvises, at enkelte forretningsområder på relativt kort tid opnår at modtage over 20 % af alle ordrer digitalt gennem DeCom-systemet.

Det skal nævnes, at vi på dette tidspunkt er i den spæde start, og derfor kan en stigning i efterspørgslen klart identificeres, men der er stadig mange medarbejdere på Danfoss, der stiller sig tvivlende overfor digitalisering af kunderelationer og derfor placerer sig på sidelinjen. De bibeholder med andre ord en anvendende tilgang til dette tema, og venter på, at de første eksperimenter er gennemført. E-Team gennemgår også en turbulent proces, hvor deltagere i netværket stiller spørgsmål ved netværkets eksistensberettigelse, men især bliver der diskuteret, hvordan netværket skal anvendes, herunder hvornår det er et lokalt anliggende og hvornår e-Team skal involveres.

#### 4.4.2 Proaktivitet betyder nye rutiner

Enkelte Vicepræsidenter og andre ledende medarbejdere tilknyttet de lokale salgsselskaber og forretningsområder begynder i 2005 at ændre holdning til digitaliseringens rolle. Der bliver således afsat ressourcer til at oprette nye specialiserede digitaliseringsstillinger, og ansættelse af dedikerede e-business konsulenter i flere divisioner og forretningsområder påbegyndes<sup>22</sup>. Den handlingslammelse som tidligere har karakteriseret digitalisering i relation til kunderne begynder at lette, og medarbejderne føler sig så godt klædt på, at de tør igangsætte konkrete projekter, hvorigennem kunderne skal stifte bekendtskab med de digitale applikationer, Danfoss tilbyder. De dedikerede e-business konsulenter skal typisk facilitere denne proces og bistå de lokale salgsselskaber, med hensyn til at finde kunder, der kan være interesserede i, enten at anvende DeCom-systemet eller være kandidater i integrationen mellem kundens og Danfoss's IT-systemer.

Målet er, at få digitaliseret relationen til kunderne, og gennem dette effektivisere forskellige processer og tilbyde kunderne en ekstra service, da de kan få lettere adgang til vitale informationer samt identificere nye behov hos kunderne, som kan løses via anvendelse af digitale grænseflader. De mange ordrer der modtages via fax og e-mail, er især i fokus. Opfattelsen er, at der anvendes mange ressourcer i Danfoss organisationen på at bearbejde disse ordrer, og at der også begås uundgåeligt fejl, som kan fjernes, hvis kunderne selv håndterer ordreafgivelsen direkte i Danfoss IT-systemerne. Andre forretningsområder har større fokus på de processer, der ligger efter selve ordreafgivelsen, og går i tæt samarbejde med kunderne i forhold til at undersøge mulighederne for at Danfoss i stedet for en ordre, kan modtage daglig lagerstatus, og herefter på grund af forud aftalte min-max lagerstørrelser selv bestemmer, hvornår og i hvilken størrelse der skal leveres. Systemet kaldes også VMI.

Den voksende energi rammer de centrale digitaliseringsafdelinger som en bølge. Afdelingerne har i lang tid været beskæftiget med digitalisering, hovedsageligt i en intern kontekst og ellers ”prædikeret e-business”, som de kalder det, overfor de resterende dele af organisationen. Men nu kommer der flere forespørgsler, end de har haft i lang tid, hvilket naturligvis hæver aktivitetsniveauet i organisationen. De mange ændringsforslag, mindre fejl samt tilpasninger som også lokaliseres i IT-systemerne, i takt med at flere anvender dem til mange forskellige formål, ligger sig som en tung dyne af arbejdsopgaver over centrale medarbejdere i organisationen<sup>23</sup>. Det faktum, at enkelte divisioner ikke har et passende beredskab til at håndtere disse mange forespørgsler, hæver naturligvis arbejdsomfanget hos de andre e-business-medarbejdere, uanset for hvilken division problemerne tilhører, idet problemerne skal løses. Disse praktiske, driftsorienterede opgaver bliver sammenlagt, men den signifikante rejseaktivitet medarbejderne også oplever i kraft af den aktivitet, som der skabes lokalt i mange lande, en væsentlig belastning for de medarbejdere, der arbejder med den kundeorienterede digitaliseringsproblematik i de centraliserede organisationer i Danfoss. Belastningen er i visse perioder så høj, at driften alene beslaglægger over 100 % af den kapacitet, der er til rådighed, og derfor bliver projekter af eksperimenterende karakter med spændende innovative elementer slyttet, da der ikke er kapacitet til at gå ind i disse projekter. Dette betyder også, at enkelte projekter trækkes så langt, at de til sidst må droppes, da basale forudsætninger for eksperimenterne er ændret, og eksperimentet derfor ikke længere giver mening.

<sup>22</sup> MC divisionen og Food Retail-forretningsområdet i RAC ansætter i denne periode dedikerede e-business konsulenter.

<sup>23</sup> Arbejdsbyrden er så stor, at der identificeres behov for at flytte den daglige servicering af DeCom fra Core-Team til Global Business Services-organisationen (GBS). GBS håndterer i forvejen den daglige servicering af SAP-infrastrukturen og flere andre relaterede opgaver. Det vurderes, at DeCom nu er moden til at overgå til egentlig drift, hvilket betyder, at GBS skal overtage den daglige servicering og optræning af superbrugere. Dette betyder, at lokale GBS-medarbejdere i de enkelte salgsselskaber nu bliver identificeret, som lokale superbrugere i relation til DeCom. (Kilde.: Møde ved GBS Business Board, maj 2006)

Det er ikke kun medarbejderne i de centrale divisionsorganisationer, der mærker de nye digitaliseringsvinde på Danfoss. Enkelte medarbejdere i Danfoss IT oplever også forandringer, da det nu er påkrævet, at de kommer med på kundebesøg med hensyn til at afdække og specificere de korrekte teknologiske løsninger til de enkelte kunder osv. Når projekterne går fra specificering til implementering, er det også påkrævet, at medarbejderne kommunikerer direkte med kunderne, hvilket oftest forløber uden problemer. Der er dog også eksempler på, at enkelte medarbejdere i Danfoss IT er så utrænede i kundekontakt, at kommunikationen med kunderne på forskellige tidspunkter giver problemer. Totalt set, betyder den proaktive tilgang til digitalisering, at flere forskellige dele af Danfoss organisationen skal samarbejde på tværs af divisioner og organisatoriske skel, hvilket til alles glæde faktisk forløber uden store problemer. De relativt nye organisatoriske tiltag som e-Team, Core og Branding-team viser sig som gode organisatoriske platforme og netværk, der kan facilitere koordinering og erfaringsudveksling på tværs af divisioner og forretningsområder.

Som allerede nævnt, betyder proaktiviteten i Danfoss organisationen, at der identificeres nye behov for digitale applikationer, som den eksisterende digitale værktøjskasse på Danfoss ikke kan håndtere. De nye behov er af meget forskellig karakter. Enkelte indeholder forslag om nye, små applikationer, der skal tilføjes DeCom-plattformen. Andre behov består af regulære innovationer, set i en Danfoss kontekst, idet der her er tale om ny teknologi, der anvendes på en ny og uafprøvet måde i relation til kunderelaterede processer, som ikke før er forsøgt digitaliseret. Selvom der i denne periode er et signifikant arbejdspress på de afdelinger, der skal understøtte denne proaktivitet, er der enkelte eksperimenter, som bliver igangsat og implementeret. Disse eksperimenter skal vi, i det kommende afsnit stifte nærmere bekendtskab med.

#### **4.4.3 Digitale eksperimenter søsættes**

Den energi der stille og roligt opbygges på forskellige niveauer i Danfoss organisationen i relation til digitalisering af kunderelationer, bliver manifesteret gennem forskellige, konkrete tiltag eller eksperimenter, som igangsættes i forbindelse med enkelte kunder. Der er tale om digitale eksperimenter, hvor den tekniske platform, proceduren hvormed projektet forløber, herunder samarbejde mellem Danfoss IT og resten af organisationen og endeligt de konkrete resultater, er ukendte for Danfoss-medarbejderne ved projekternes begyndelse. Den store forskel fra tidligere projekter er, at disse projekter fra begyndelsen involverer konkrete kunder med konkrete behov. De forskellige eksperimenter dækker, både automatisering af dokumenthåndteringen mellem Danfoss og kunden samt levering af skræddersyet information til den enkelte kunde.

Det mest udfordrende eksperiment sættes i søen med en relativ stor italiensk producent<sup>24</sup>. Eksperimentet fokuserer på at automatisere de forskellige dokumenter og de deraf relaterede informationsstrømme mellem Danfoss og kunden. Kort sagt, skal der via anvendelse af en ny teknologisk platform, skabes en kontrolleret informationsstrøm mellem de to parter, således at kunden kan afgive ordrer direkte i Danfoss' IT-system. Ordren skal herefter elektronisk overføres og automatisk lagres i IT-systemerne hos Danfoss, hvor der automatisk skrives en ordrebekræftelse, som automatisk lagres i kundens IT-system. Hvis Danfoss herefter af forskellige grunde ændrer på leveringsdatoer på bestilte varer, får kunden automatisk besked, og kan se det omgående i deres eget IT-system. Når varen sendes fra Danmark, får kunden automatisk en besked om dette, og der

---

<sup>24</sup> Dette integrationsprojekt er et konkret eksempel på den førnævnte, dedikerede e-business-medarbejder, der blev ansat i forretningsområdet Food-Retail. Kunden er således blevet kontaktet af denne e-business-konsulent fra Danfoss, og derefter har integrationsprojektet taget form

placeres stregkoder på pakkerne, således disse kan scannes ved modtagelse, hvilket yderligere letter kundens håndtering af de leverede varer. Eksperimentet er ikke kun et eksperiment for Danfoss, men set fra kundens perspektiv, er dette også første gang, kunden er involveret i en løsning af denne type<sup>25</sup>, derfor er dette projekt, både for Danfoss og kunden, banebrydende. De konkrete fordele og besparelser har kunden og Danfoss måske nok en fornemmelse af, hvad vil være, men det er ikke undersøgt eller nærmere beskrevet. Som kunden siger, så er disse løsninger vejen frem, og derfor vælger man at deltage. Projektet bliver diskuteret i gennem længere tid og implementering indledes i oktober 2005. Vi skal i næste afsnit se, hvordan det går med eksperimentet.

Det andet eksperiment der søsættes, dækker andre dele af relationen mellem kunde og leverandør end blot automatisering af dokumenter. Eksperimentet fødes i primo 2005, og repræsentanter fra kundens organisation bliver inviteret til et møde på Danfoss, hvor behovene bliver diskuteret. Mødet løber over 1½ dag. Ved mødet deltager fra Danfoss, såvel personer fra det lokale salgsselskab som centralplacerede medarbejdere. Kunden er i dette tilfælde én af de absolut største og vigtigste kunder, og derfor får eksperimentet en del opmærksomhed. Kunden er på tidspunktet, hvor eksperimentet er i den tidlige afdækkende fase, involveret i at implementere et nyt IT-system, og er derfor ikke umiddelbart interesseret i en løsning, som betyder, at IT-systemerne skal integreres og kobles sammen. Kunden er i højere grad interesseret i at få skræddersyet information leveret på en eksklusiv hjemmeside, som kun er tilgængelig for kundens medarbejdere. Projektet bliver døbt Partnet, da der her er tale om en internetside for en enkel partner. Der efterspørges en hel række skræddersyet informationer, som set fra et Danfoss synspunkt, spreder sig over førsalgs-, salgs- og eftersalgsprocesserne. Det vi sige, at der er tale om en digitalapplikation, der blandt andet kan håndtere konfiguration og valg af produkter, bestilling, information angående leveringstider, reklamation, tekniske spørgsmål via chatrooms og direkte kontakt til Danfoss personer samt en platform til afholdelse af fælles projekter osv. Hele ideen med Partnet er, at kunden får en eksklusiv adgang til de interessante informationer, som Danfoss leverer.

Partnet-eksperimentet lever i flere måneder, hvor både Danfoss og kunden arbejder med projektet, men på grund af tekniske samt organisatoriske problemstillinger og det faktum, at kunden bliver købt af en tredjepart, gør, at det konkrete eksperiment bliver stoppet i oktober 2005. Eksperimentet har dog dokumenteret, at der er behov for en digital applikation, som kan håndtere disse meget forskellige opgaver. Eksperimentet bliver ført videre i et fælles projekt forankret i e-Team, hvor alle tre divisioner deltager i et projekt, hvor Partnet-konceptet bliver afdækket og defineret. Ligeledes skal der identificeres, hvilke kundetyper der vil have mest gavn af et Partnet, og repræsentanter blandt disse kundetyper skal herefter indbydes til at deltage i udviklingen af en egentlig prototype.

De ovenstående initiativer, såvel de forskellige teams som de konkrete digitaliseringsprojekter, repræsenterer en reelt holdningsændring i Danfoss, hvor det er Danfoss, der opsøger de, digitale muligheder. Det faktum, at de kunder, (vi skal senere se, hvordan en enkelt kunde har oplevet et integrationsprojekt), der er involverede i eksperimenterne, responderer yderst positivt, både i relation til at være udvalgt til at deltage i eksperimenterne, men også i relation til de muligheder som de får stillet i udsigt, når de digitale applikationer er udviklet og implementeret, medvirker til at

---

<sup>25</sup> Det skal her nævnes, at der i mange år har været teknologi til rådighed, der kan automatisere overførsel af de forskellige dokumenter. Det nye i den måde eksperimentet løses er, at der anvendes internetbaseret teknologi, der gør ovenstående løsning væsentlig hurtigere at implementere og også væsentlig billigere. Den mulighed at der placeres kundespecifikke stregkoder på de pakker, der leveres til kunden, er dog en relativ ny og innovativ løsning.

tilføre eksperimenterne meget positiv energi og omtale. Men eksperimenterne støder også på problemer, hvilket vi også skal se i et senere afsnit.

#### 4.4.4 Den første succes er i hus

Oktober 2005 markerer tidspunktet for, hvornår det digitale kunderelaterede eksperiment der fokuserer på automatisering af dokumentstrømmen mellem Danfoss og den italienske kunde, går fra specificering til implementering. Det er på dette tidspunkt at alle de indledende problemer er løst, og IT-organisationerne ved hhv. kunden og Danfoss kan komme i gang med at implementere løsningen. Implementeringen forløber uden store problemer, og i januar 2006 er løsningen parat til at gå i luften. Det har således taget tre måneder for de to organisationer at specificere løsningen, hvilket vurderes som acceptabelt, taget i betragtning at det er første gang de respektive organisationer, har implementeret en løsning af denne type. Den periode, man i fremtiden skal anvende til at implementere lignende løsninger, forventes at være væsentlig kortere, og omkostningerne bliver derfor alt andet lige også lavere.

Implementeringen og selve eksperimentet vurderes af såvel Danfoss som kunden, som værende en stor succes. Dokumenter og informationer flyder nu direkte mellem de to IT-systemer, hvilket betyder færre fejlkilder, mindre tidsforbrug og mere up-to-date information. Ved et evalueringsmøde i maj 2006 hos kunden i Italien udtaler kundens IT Direktør:

[IT Director] *“We know that integration is the way forward, and the fact that information now flows faster between Danfoss and us, we have improved the entire process from ordering components until the finished products, arrives at the customer’s doorstep. Paper takes time and every hour you can save throughout the process is good.”*

IT Direktøren omtaler her, både det faktum at information flyder lettere mellem kunde og leverandør, og at der spares ressourcer i de digitale processer, da processer der involverer papir og fax er bekostelige og kan fjernes. Selvom der kan spares processer, er det dog tydeligt på mødet, at kunden vurderer de fordele, der er i relation til den forbedrede informationsstrøm og de færre potentielle fejlkilder over de sparede ressourcer i relation til tid.

Danfoss kan glæde sig over, at kunden er mere tilfreds, end før eksperimentet blev gennemført. Ressourceforbruget internt i Danfoss i forbindelse med at håndtere kunden, er blevet mindre, da mange processer er automatiseret, og kunden føler at Danfoss er tættere på, idet vitale informationer nu kommer prompte fra Danfoss, også hvis allerede accepterede leveringer ændres. Dette betyder, at kunden overfor deres kunder kan levere informationer af større præcision, som IT Direktøren forklarer her:

[IT Director] *“It makes our production planning easier, as we can immediately get an overview of the product availability at Danfoss. This is good because we can provide our customers with delivery information of their cabinets with better precision.”*

Eksperimentet viser sig at være en succes, og både leverandør og kunde er tilfredse. Danfoss organisationen har lært meget, heriblandt at der skal yderligere teknologiske løsninger på hylden, før man har en digital produktpalette, der kan dække kundernes behov. Det viser sig gennem eksempelvis, at der muligvis findes mere effektive måder at håndtere disse integrationer på, hvilket bliver præsenteret for e-Team, og der igangsættes således en proces, hvor den nye teknologi bliver analyseret, og brugbarheden lokaliseret. (Meeting minutes e-Team møde 16.06.06). Specielt



de ændringer der skal laves i kundens IT-systemer, kan muligvis håndteres på anden og mere effektiv måde, hvormed investeringen hos kunden bliver væsentlig mindre. Det kræver dog et nyt eksperiment og en ny kunde, som ønsker at medvirke i udviklingen og testningen af en sådan løsning.

#### **4.4.5 Men træerne gror ikke ind i himlen – hvem betaler?**

De igangsatte eksperimenter er ofte i høj grad af lærende karakter. Såvel teknologisk og organisatorisk som processen der er forbundet med afdækning, specificering og senere implementering byder på nye aspekter og opgaver, som medarbejderne i denne kontekst ikke har beskæftiget sig med før. Dette betyder naturligvis, at forskellige indgroede rutiner og procedurer må revurderes, enkelte medarbejders job får nyt indhold og andre medarbejdere får kontakt med kunderne, hvilket ikke før har været tilfældet. Alt i alt mange nye elementer som tilsammen er med til at øge den læring, som medarbejderne der arbejder med eksperimenterne, høster.

Da projekterne lige netop tager form som eksperimenter, der på mange niveauer tester de eksisterende IT-tekniske og organisatoriske platforme i Danfoss, støder eksperimenterne naturligvis også på problemer. De fleste problemer kan relativt let løses og fjernes, mens andre er af anden fundamental karakter, der truer med at dræbe de enkelte eksperimenter, og hvad der er værre, den energi der stille og roligt er og bliver opbygget i relation til digitalisering af kunderelationer i Danfoss. Et af disse problemer er vi før støt på undervejs i fortællingen, og her tænkes på det faktum, at Danfoss IT er styret, som et omkostningscenter og skal fakturere de faktisk realiserede omkostninger i relation til de forskellige projekter.

Da omkostningerne i relation til de igangsatte projekter ofte vil være højest i de situationer, hvor der er tale om eksperimenter, og herefter vil falde i takt med at projekterne går fra den eksperimenterende fase og over i noget, der ligner drift, er de omkostninger, som resten af organisationen oplever også størst i de tilfælde, hvor nye koncepter afprøves. Som det tidligere er nævnt, er det således det forretningsområde og det salgskontor, der ejer kunden, der i praksis betaler udviklingsomkostningerne for hele Danfoss føderationen.

At eksperimentet set i relation til hele Danfoss føderationen potentielt set dækker over en innovation, som måske er af vital betydning for virksomheden i fremtiden, er et aspekt, som naturligvis tages med i overvejelserne inden for forretningsområdet og det lokale salgsselskab, men hvis der skal prioriteres i relation til den lokale kunde, er omkostningerne ofte simpelthen for høje. Dette faktum truer seriøst med at dræbe enkelte af de ovenstående, nævnte eksperimenter. Der findes dog ekstraordinært løsninger, som bringer omkostningen i relation til dette konkrete eksperiment ned i et leje, som kan accepteres, og forretningsmæssigt forsvares af forretningsområdet og salgsselskabet.

I relation til andre digitale projekter og potentielle eksperimenter er dette lokale perspektiv direkte med til, at dræbe initiativet. Der kan således stadig på Danfoss og i e-Team høres udtalelser som:

*[Marketing Director] ”Jeg er altså ansat til, at optimere mit forretningsområde og skabe resultater i konteksten af dette forretningsområde. Jeg kan godt se, at i en Danfoss kontekst og i et perspektiv af hele forretningen Danfoss, så er denne applikation og mulighed vigtig men hvis jeg skal prioritere i relation til vores agenda og det faktum, at vi den seneste tid har købt virksomheder som skal inkorporeres af vores organisation så er der mange*

*projekter og indsatser som vi skal bruge vores knappe ressourcer på, for vi kan være med til, at finansiere en funktion som dette.*

Det lokale fokus og agendaen i de enkelte forretningsområder er således i aktørernes perspektiv i visse situationer vigtigere end føderationens ve og vel. Denne adfærd kan på sin vis forklares, af de udbredte rutiner der i mange år har hersket på Danfoss, den store fokus på forretningsområdernes og divisionernes evne til at levere RONA og EBIT samt de mange restruktureringer som virksomheden har gennemgået med det fokus, at decentralisere ansvaret i virksomheden. Men i relation til digitalisering i relation til kunderne er det absolut ikke en adfærd der fremmer udviklingen.

Overordnet set, påvirker disse strukturer digitaliseringssituationen i Danfoss føderationen og de lokale beslutningstagerne således, at eksisterende investeringer i teknologi bliver udnyttet fuldt ud, og at der kun bliver investeret i nye teknologier, når det er absolut nødvendigt. På den anden side betyder det også, at man næsten konsekvent undgår at anvende ny og uafprøvet teknologi, frem for udtjent og gammel men billig teknologi. Det store problem er, at ovenstående prioritering udelukkende foretages på grund af økonomiske betragtninger, og inddrager således ikke den potentielle betydning af de nye projekter i relation til de innovative muligheder set i et Danfoss perspektiv. Yderligere betyder det, at essentiel læring går tabt og at potentielle innovationer ikke opdages, da projekter ikke igangsættes eller beskæres, således at eksisterende teknologiske platforme kan anvendes.

Selvom eksperimenterne som beskrevet i det ovenstående, støder på problemer, er de ikke større end de i et af eksperimenterne kan løses, og implementering af løsningen starter i oktober 2005. Andre eksperimenter går pga. den ovenstående beskrevne adfærd og den lokales prioritering frem for føderationens ve og vel en usikker fremtid i møde ligesom samarbejdet i e-Team ikke altid foregår gnidningsløst. Spørgsmålet er naturligvis om det kan forventes, at aktørerne med virksomhedens nuværende strukturering og organisering nogensinde vil være i stand til, at sætte føderationens perspektiver over lokale agendaer og dermed opprioritere fælles projekter frem for lokale projekter?

#### **4.5 Jamen, hvor er digitaliseringsstrategien?**

Der er på dette tidspunkt (ultimo 2006) masser af aktivitet og konkrete kunderelaterede tiltag i gang på tværs af de tre divisioner, der udgør Danfoss (Meeting minutes e-Team-møder 30.03.06 og 16.06.06). Samspillet mellem Danfoss IT og de tre divisioner er blevet væsentligt bedre, selvom der stadig er problemer. Store dele af organisationen har via mange personers indsats, over en periode på tre år, ændret holdning og agerer nu i højere grad proaktivt og opsøgende med hensyn til digitalisering af kundeorienterede processer. En mere proaktiv holdning kan således identificeres, men der er stadig mange tvivlere, og e-Team og de andre teams har ikke helt fundet fast grund, at stå på og samarbejdsprocessen er langt fra fastlagt. Divisionerne samarbejder og koordinerer bedre, end det er gjort før, selvom der også på dette punkt naturligvis er rum for forbedring. Man kan så spørge sig selv, hvor og om der eksisterer en digitaliseringsstrategi?

Danfoss-fortællingen blev indledt med et ønske om større overblik, og ikke mindst en strategi for de digitale kunderelaterede tiltag, som virksomheden skulle foretage. Hvis der med strategi forstås et dokument, hvor den analyserede og planlagte proces er beskrevet fra dataindhentning til implementering, kan alle se, at der ikke er en strategi. På den anden side, er der sket mange og store

ting i Danfoss henover de seneste tre år. En medarbejder reflekterer her over hendes oplevelse af perioden fra 2003 og frem til i dag:

[Strategic Planner] *"Det vigtigste der er sket i den periode, er, at vores oprindelige antagelser omkring kunderne, er blevet begravet. Det er et andet verdensbillede, vi arbejder ud fra i dag – myterne er blevet begravet. (...) Vi er også blevet opmærksomme på, hvor stort et aktiv vi har i de andre divisioner i Danfoss. Vi havde oprindeligt den holdning, at vi kunne bedst selv, og at vores markeder og kunder var så unikke, at samarbejde med de andre var udelukket. Vi er nu blevet opmærksomme på de andre divisioner og på, hvor stærke vi er sammen. Det er en reel konkurrencemæssig fordel, at vi sammen har store muskler gennem vores evne til at gennemføre flere eksperimenter på det digitale område, end vi ellers kan magte selv. I dag bliver eksperimenter igangsat i en division fulgt af de andre, og derfor kan vi lære af hinandens erfaringer, og undgå at opfinde den dybe tallerken to steder i organisationen, som vi gjorde før i tiden."*

[Spørgsmål] *"Har i så en digitaliseringsstrategi?"*

[Strategic Planner] *"Vi har starten til en strategi, da vi er blevet proaktive og opsøgende. Vi er mere handlingsorienterede, og derigennem må vi finde ud af, hvor vi i fremtiden skal fokusere. Hvordan vores procedure skal se ud og hvordan vi skal løse opgaverne. (...) stille og roligt vil strategien komme ud af disse handlinger – det er stadig lidt tåget, hvad angår den eksakte rute, vi skal følge. Men vi har brug for succeshistorier og gode erfaringer til at komme videre."*

[Spørgsmål] *"Men i har det jo ikke analyseret og beskrevet i et strategisk dokument, som ellers er kutyme på Danfoss?"*

[Strategic Planner] *"Et dokument definerer ikke om der er en strategi – erkendelsen er strategien. På den måde bliver strategien aldrig færdig. Men vi bliver dygtigere og dygtigere til at spotte de muligheder, som digitalisering giver. Det er her vigtigt at holde sig for øje, at vi aldrig kommer til det punkt, hvor vi kan sige, at vi nu har strategien. Strategien er ikke et mål, som kan nås, men mere en proces eller en rejse, hvormed retningen gennem konkrete handlinger med konkrete kunder bliver synlig. (...) Det er en proces, som involverer alle dele af vores virksomhed. Digitaliseringsansvaret ligger ikke i en digitaliseringsafdeling. Det er noget, som kommer til at påvirke hele forretningen. Det er også det, der gør det så uhåndterbart og luftigt."*

Dét er situationen på det tidspunkt (medio 2006), hvor vi forlader Danfoss-fortællingen. Der er mange spændende aktiviteter i gang på tværs af de tre divisioner, der udgør Danfoss. Der er ingen *grand finale* på Danfoss-fortællingen om digitalisering i relation til kunderne. Men kun en erkendelse af, at, man i samarbejde med kunderne gennem konkrete handlinger, skal rejse og besøge steder, som man i dag ikke har kendskab til. Kun gennem handling kan der skabes mening, og gennem mening vil de næste skridt vise sig i den digitale tåge. Spillet påvirkes, nye aktører kan vise sig, eksisterende aktører kan forsvinde, magtbaser kan smuldre og strukturer kan ændre sig.

Det er det, fremtiden er lavet af!