

# Case: Digitaliseringssamarbejde er vejen frem for producent af kapslinger til el-tavler

## Resume

CUBIC-Modulsystem A/S har i mange år arbejdet med digitalisering som led i virksomhedens strategi. En softwareløsning har været anvendt som led i at levere den bedst mulige ydelse til kunderne. Men virksomheden har også haft indtryk af, at digitaliseringspotentialet er væsentligt større. Derfor sagde de ja til tilbuddet om et forløb under genstartNU.

Forløbet har givet virksomheden et fælles sprog til at tale digitalisering som led i strategiarbejdet. Derudover har virksomheden indledt et samarbejde om en fælles softwareløsning med en konkurrent for sammen at kunne give en endnu bedre kundeoplevelse.

## CUBIC-Modulsystem A/S

Fokus for forretningstilpasning

Digitalisering

Branche

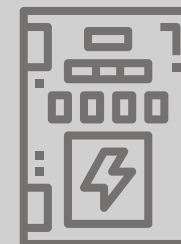
Fremstilling af elektriske fordelings- og kontrolapparater

Antal ansatte

430

Geografisk placering

Brønderslev



## Baggrund og motivation

CUBIC-Modulsystem A/S udvikler, producerer og sælger et modulsystem til opbygning og indkapsling af el-tavler. Virksomheden har siden etableringen i 1973 udviklet sig til en global aktør, der leverer løsninger til kunder i det meste af verden.

Jo strammere lovgivningskrav en kunde skal leve op til i det pågældende land, desto større er chancen for, at CUBIC bliver valgt som leverandør. Virksomhedens forretning er bygget op om efterlevelsen af EU's Lavspændingsdirektiv, som er den højeste standard for, hvordan produkter skal fremstilles og testes, så de er trygge for slutbrugeren at anvende. CUBIC hører til i den dyreste del af markedet, og derfor har virksomhedens kunder forventninger om høje standarder inden for sikkerhed og kvalitet.

### Digitalisering på dagsorden

Digitalisering er et tema, som står højt på dagsordenen for CUBIC. Men samtidig er det også et begreb, som det har været lidt vanskeligt at få hul på og gjort konkret. Det har ikke været helt let at få sat ord på, hvad digitalisering betyder for CUBIC. Så da ledelsen i foråret 2020 blev kontaktet af et par konsulenter fra Digitaliseringsinstituttet, lød det umiddelbart interessant.

### Strategiarbejde med et digitalt tvist

Allerede i januar 2020 påbegyndte CUBIC arbejdet med at formulere en ny treårig strategi. Og de gryende tanker om et øget fokus på digitalisering passede rigtigt godt ind i strategiarbejdet. Digitaliseringstemaet var faktisk også på bordet i den forrige strategiperiode, men erfaringen var, at digitalisering er svær at føre ud i livet. "Nogle gange bliver det noget med, at tunge begreber som Industri 4.0, kunstig intelligens, datadrevet forretningsudvikling og lignende flyger rundt i luften uden, at alle rigtig ved,

hvad det betyder", som CUBIC's direktør udtrykker det. Ofte er øget digitalisering strandet lidt på, at virksomheden har manglet kompetencer til at få gennemført projekterne på en succesfuld måde.

Konklusionen er, at CUBIC kan komme et godt stykke vej på digitaliseringsrejsen. Men for at udnytte det fulde potentiale forudsætter det et bidrag udefra.

### Digitalisering spiller de stores vej

CUBIC agerer på et globalt marked, hvor der er nogle store aktører med masser af muskler til at navigere i og udnytte digitaliseringens muligheder. Disse aktører oplever ifølge CUBIC ikke, at manglende kompetencer eller ressourcer til udvikling af eksempelvis softwareløsninger lægger begrænsninger i forhold til at omfavne den digitale udvikling. Her kommer en mellemstor virksomhed som CUBIC ofte til kort, hvis den ikke spiller sine kort på en klog måde. Forløbet med Digitaliseringsinstituttet og det strategiarbejde, som gennemførtes parallelt hermed, var en del af indsatsen med at agere på den klogest mulige måde inden for digitalisering.



## Tilpasning af forretningsmodellen

Forløbet med Digitaliseringsinstituttet har isoleret set ikke ført til større tilpasninger af forretningsmodellen. Men forløbet har bidraget til strategiarbejdet og ambitionen om at sætte skub på digitaliseringen.

### Kortlægning af digital modenhed

Forløbet havde både fokus på den enkelte virksomhed samtidig med, at netværksdannelse blandt alle deltagende virksomheder også var i fokus. Således blev det indledt med et fælles halvdagsmøde i juni 2020 for alle otte deltagere. Formålet var at give en fælles introduktion til forløbet og et indblik i den digitale udvikling og sproget forbundet hermed – samt at skabe en dialog blandt deltagerne om digitaliseringsudfordringer og -ambitioner.

Forud for mødet evaluerede CUBIC og de øvrige virksomheder deres virksomheds digitale modenhed og ambitionerne for fremtiden via et værktøj udviklet af Digitaliseringsinstituttet. På baggrund af svarene blev de deltagende virksomheder indplaceret i såkaldte "digital modenheds generationer" fra 1 (de virksomheder, der har den laveste digitale modenhed) til 5 (de virksomheder, der har den højeste digitale modenhed). Evalueringen blev på mødet drøftet af de tre deltagere fra ledergruppen hos CUBIC (herunder den adm. direktør samt it-chefen) med fokus på ambitioner for de kommende fem år. Overvejelser om opfølgende initiativer til styrket digitalisering blev delt med de deltagende virksomheder.

Efter mødet besvarede CUBIC yderligere spørgsmål med det formål at kortlægge og visualisere, hvor godt virksomheden var rustet til at nå de højere generationer af digital modenhed.

Forløbets centrale aktivitet var en heldagsworkshop hos CUBIC i august 2020, hvor CUBICs besvarelse blev diskuteret i den samme deltagerkreds som på den første workshop. Fokus var på ledergruppens ambitioner, vig-

tige strategiske mål og kommende indsatsområder. Workshoppen vekslede mellem præsentation af resultater og drøftelser faciliteret af Digitaliseringsinstituttet. Herudover bidrog de to konsulenter fra Digitaliseringsinstituttet og projektpartneren Kompetent med konkrete idéer og input. Efterfølgende modtog CUBIC en skriftlig opsamling med de vigtigste pointer fra workshoppen som input til det videre strategiske arbejde.

### Nye indsigter

CUBIC har gennem mange år allokeret betydelige udviklingsomkostninger i dets designsoftware Galaxy. Denne løsning gør det muligt for kunden at konfigurere deres egen el-tavle og få lavet et tilbud, der kan integreres i eget ERP-system. Forløbet med Digitaliseringsinstituttet medvirkede til at gøre det tydeligt for CUBIC, at der var et behov for at supplere deres egen løsning, der har fokus på selve mekanikken i el-tavlen, med funktionalitet inden for den elektriske del af tavlen.

### Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Kortlægning og fælles sprog til at kunne diskutere digitalisering.
Output	Konkretisering af tanker om, hvordan CUBIC kan anvende digitalisering som strategisk konkurrenceparameter.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i møder og workshops; udfyldning af spørgeramme til anvendelse for kortlægning.
Varighed	Ca. to måneder.

## Resultater

Rådgivningsforløbet og resultaterne repræsenterer ikke en revolution, men det var heller ikke CUBIC's formål med at tilmelde sig forløbet. Den efterfølgende tilpasning af strategien er snarere udtryk for en evolution, hvor udviklingen sker stille og roligt. Det er ifølge CUBIC's ledelse helt centralt, at både virksomheden selv, kunder og leverandører kan følge med på rejsen.

### Samarbejde frem for konkurrence

CUBIC har samtidig indset at fremfor, at alle konkurrenter udvikler deres eget designsoftware, så vil det være oplagt at slå pjalterne sammen med andre aktører. CUBIC's løsning er blevet stadig mere kompliceret, og der er flere features. Men det er også tydeligt, at kravene til løsningerne stiger voldsomt. Og frem for, at alle konkurrenter i markedet bruger mange timer på at udvikle en lignende løsning, er det CUBIC's vision, at man via et samarbejde med en konkurrent kan levere en bedre løsning til kunderne.

### Det fælles sprog om digitalisering

Det har tidligere været oplevelsen, at det har været vanskeligt at få et fælles sprog omkring digitaliseringen. En del af forløbet med Digitaliseringsinstituttet har været at arbejde i retning af, at ledelsen får styr på centrale digitaliseringsbegreber, og hvordan de er relevant for CUBIC. Det er helt afgørende, når digitaliseringen er en central søjle i strategiarbejdet.



"Forløbet har gjort, at vi nu har nogle begreber at diskutere det her [digitaliseringen] ud fra. Så det har allerede der været med til at løfte vores kompetenceniveau. Vi har fået et fælles sprog. Og det har altså været rigtig godt".

- CEO Jacob Møller Knudsen, CUBIC-Modulsystemer A/S

## Læringspunkter

- Digitalisering er ikke en individuel sportsgren. Øget digitalisering forudsætter internt fodslag i din virksomhed – og ofte samarbejde med andre virksomheder, leverandører og rådgivere.
- Første skridt i digitaliseringen er at blive enige i jeres ledelse om, hvad man taler om, når man diskuterer digitalisering. Der er ofte for mange buzzwords i spil, og det gør ikke noget godt for mulighederne for at udnytte digitaliseringspotentialet.
- Det er afgørende, at de rigtige personer i din virksomhed er involveret i den strategiske proces omkring digitalisering. Både for at sikre, at selve strategiarbejdet får adresseret de væsentligste udfordringer og for at øge ejerskabet efterfølgende.
- Samarbejde inden for værdikæden er centralt i digitaliseringsrejsen. Kunder og leverandører er vigtige kilder til en succesfuld digitalisering. Men samarbejde med konkurrenter kan også være vejen frem. I den proces er det vigtigere at fokusere på, hvor stor den samlede kage er, frem for altid at se på, hvor stor en andel af kagen, naboen får!
- Digitale løsninger kan være en genvej til kunderne. Designsoftware, der gør det muligt for kunderne at visualisere og konfigurere deres egne løsninger, kan være en konkurrencefordel.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem CUBIC-Modulsystemer A/S og rådgivningsvirksomheden Digitaliseringsinstituttet.