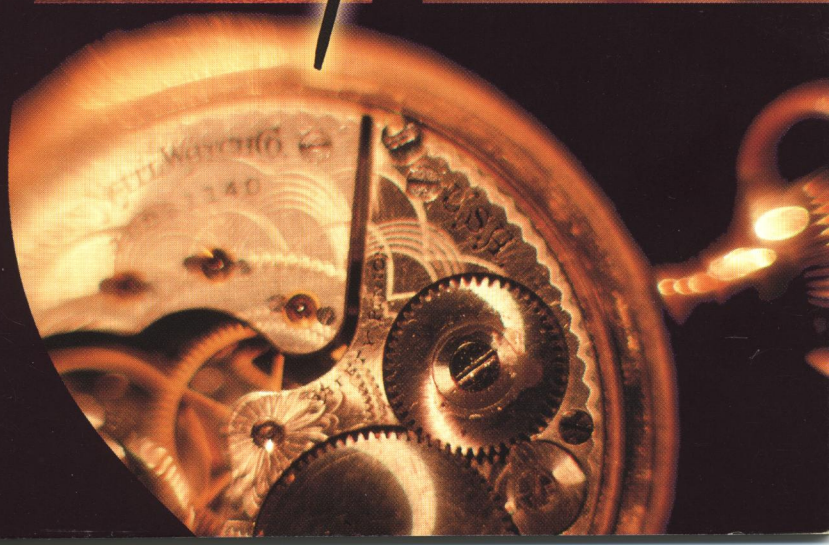
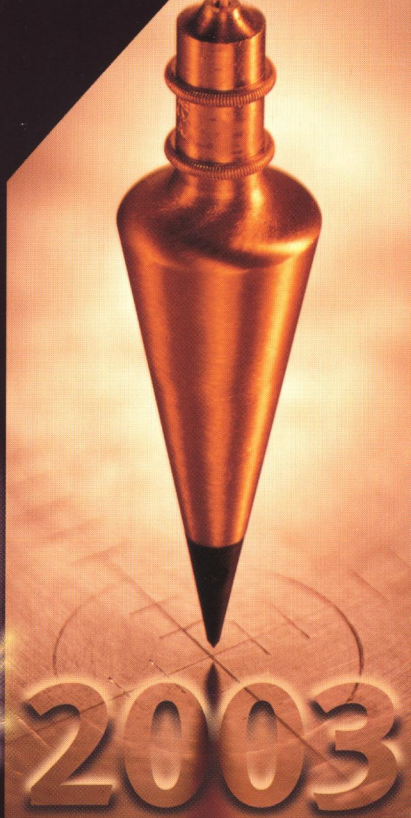
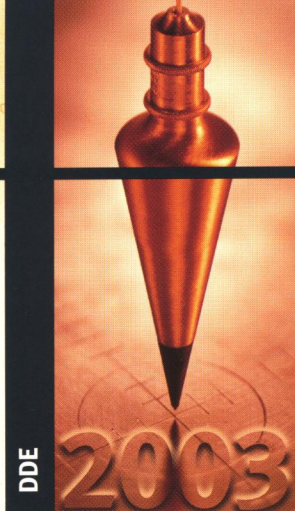


# Fra Vision til Virkelighed DDE 1998 - 1999





2003

## DDEs vision

DDE er i år 2003 den foretrukne blandt de største uafhængige IT-leverandører i Danmark baseret på kompetence, soliditet, rettidig omhu og viden på forkant af den teknologiske udvikling.

Kunderne foretrækker DDE, fordi DDE hjælper dem med at nå deres mål og tager udgangspunkt i deres behov.

Med udgangspunkt i en vækstbaseret strategi med løsninger, ydelser og distributionsprodukter i verdensklasse tiltrækker og videreuddanner DDE markedets bedste medarbejdere. DDE udvælger, udvikler, driver og leverer de løsninger, ydelser og produkter, der bedst muligt gavner kundens forretningsudvikling.

I 2003 er DDE leverandør til 50% af de største private og 50% af de offentlige danske virksomheder.

I 2003 er kursen på DDE's aktier tredoblet, og kunder, medarbejdere og aktionærer er stolte og tilfredse.

### Indhold:

- 1. Fra Vision til Virkelighed, år 2003 – Det nye samfund**  
*af Niels Birkemose Møller, Instituttet for Fremtidsforskning*
- 2. Fra Vision til Virkelighed, DDE 1998 – 2003**  
*interview med Claus Erik Christoffersen, administrerende direktør, DDE*

## Fra Vision til Virkelighed, år 2003 – det nye samfund.

Af Niels Birkemose Møller,  
*Instituttet for Fremtidforskning.*

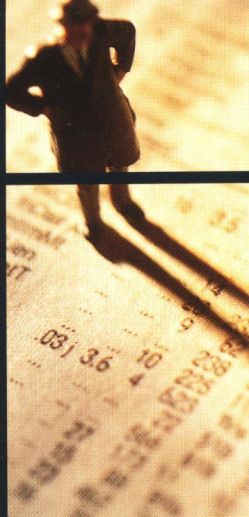
Her i 2003 kan man konstatere, at der gennem de sidste 5 år - med stadig stigende hastighed - er sket en række forandringer, som har skabt nogle betydelige nye forhold for landets erhvervsvirksomheder. Instituttet for Fremtidforskning (IFF) publicerede i 1999 tankerne om en igangværende samfundsforandring på vej mod det 5. samfund, "The Dream Society" eller "Følelsessamfundet"; en forandring man vurderede ville være slået fuldt igennem år 2020. Man beskrev samtidig de nye erhvervsforhold, dette ville medføre. Mange af tankerne, der blev præsenteret, har allerede vist sig at holde stik. Følelsesorienterede værdier har med stor kraft meldt deres ankomst i mange af virksomhedens daglige forhold. Det er nu afgørende, at virksomheden er bevisligt miljø bevidst, social bevidst, har en anerkendt etisk og moralsk adfærd. Det er forhold, der skal tages meget hensyn til idag under fremskaffelsen af ressourcer, i produktionen, i markedsføringen, i salgsarbejdet, men ikke mindst med formuleringen af virksomhedens strategiske grundlag og tilhørende profilering, hvis den fortsat skal kunne tiltrække kvalificeret personale.

I takt hermed er arbejdsbegrebet under kraftig revision. IFF beskrev på tærsklen til det nye årtusinde, hvordan et nyt arbejdsbegreb, man kaldte "hard fun", ville udvikle sig. Det ville erstatte tidligere samfunds arbejdsbegreb, som man benævnte "time for money". Denne omstilling er godt i gang. Arbejdet er nu for en overvejende del af befolkningen ved at blive ændret fra at være en straf - noget som man hurtigst muligt skulle frigøres fra, "have fri fra" - til noget udfordrende og spændende, noget attraktivt i sig selv. Fritid har således også fået en ny betydning, og det nye begreb "familietid" dukkede op under 3-parts forhandlingerne i 2001 som et nyt navn for fritid.

Flere virksomheder har i de sidste par år måtte gøre en bevidst indsats for at få deres medarbejdere til at leve op til den aftalte familietid, så den ikke lider på bekostning af den spændende arbejdstid. Det har været væsentligt for at sikre og fastholde virksomheden med et positivt omdømme i den almene offentlige opfattelse.

Fra starten af 1990'erne, hvor World





2003

Wide Web blev tilført Internettet og hermed gjorde det brugbart for erhvervslivet og frem til i dag, er Nettet - som det nu kaldes - godt i gang med at udvikle sig til den universelle informationsmotorvej, man begyndte at talte om i midten af 90'erne. Udbygningen af Nettet med de digitale satellit kommunikationssystemer fra 2000 til 2002, men ikke mindst med de mange nye digitale lysledersøkabler og den igangværende digitalisering af radio og TV vil medføre tilkobling af et hav af nye apparater til Nettet. Adgangen til Nettet bliver virkelig "alle mands øje". De heraf affødte muligheder for personlig interaktion - også via de tilkoblede radio og TV-apparater - har gjort "alle til kunder for alle på hele kloden": Når man netop i de

sidste par år har haft den heftige debat om licensens afskaffelse, er det et resultat af denne udvikling. De fleste finder licensen et mærkværdigt levn fra fortiden, eftersom de ikke har kontakt med eller køber flere programmer eller andre ydelser fra de gamle TV-organisationer - DR og TV2 - end fra så mange andre organisationer på jorden. Problemet bliver mere og mere påtrængende og må nok trods det etablerede systems modstand løses ved at licensen erstattes med noget andet.

I takt med Nettets udbygning er distancearbejde blevet mere og mere almindeligt. De sidste undersøgelser viser, at det er ved at være et fremherskende fænomen i mange virksomheder. Det har vist sig, at

medarbejderne gerne vil have adgang til distancearbejde, men det er ret få, der kun foretrækker distancearbejde. De fleste ønsker stadig en fysisk samhørighed med de øvrige kolleger også for at bibeholde de sociale relationer. Der er i flere og flere virksomheder ved at opstå et mønster, hvor man arbejder via nettet, når man skal være koncentreret og produktiv, men møder op på arbejdspladsen, når man søger inspiration og socialt samvær. Nogle virksomheder har endog fastsat en ugentlig samværsdag, så medarbejderne ved, at de andre sandsynligvis også vil være tilstede.

Det har, som det fremgår af den løbende debat i LO, og som det tydelig kom frem på den sidste kongres, lagt et stort pres på de fælles overenskomster. Ideen om fast løn som en kompensation for et afleveret tidsrum "time for money", er med denne udvikling ikke mere brugbar. Arbejdsgiverne er nødt til at indføre betaling for det udførte arbejde uanset hvornår på døgnet og hvor på jorden, det er udført, også uanset om det er udført på en hverdag eller en helligdag. Man kan forestille sig, at de mere efterspurgte medarbejdere i fremtiden vil etablere sig i de - efter deres mening - mere attraktive områder på jorden og herfra tilbyde deres arbejde til dem, der måtte være interesseret. Virksomhederne vil tilsvarende møde dette ved at etablere deres arbejds-

forhold de samme steder. Det er disse tendenser, der ligger bag debatten, om skat på arbejde kan bibeholdes på det høje niveau eller om nationalstaten må søge efter andre måder at sikre sig en indkomst. Det vil nok være en debat, der forstærkes de kommende år.

I lighed med at arbejdet har skiftet karakter, har begrebet "et kundeforhold" ændret karakter. Kundernes nærområde er blevet kloden, og de skaffer sig lynhurtigt alle relevante oplysning; man bør regne med at "kunderne ved alt". Denne udvikling har lagt et voldsomt pres på virksomhedernes pris- og markedsførings strategier. Det er blevet klart, at man kun kan holde fast på kunderne ved at yde en brillant og sammenhængende betjening og service. Men tilsvarende kan man, hvis det lykkes, sælge dem alt. Som formanden for handelskammeret sagde i starten af 2002: "Det drejer sig om at eje kundens interface". Det kan blot ikke i dag ske via monopol og tvang, men kun ved, at han frivilligt henvender sig, næsten lige meget hvad det er han ønsker. TV2 så denne udvikling allerede i 1999, hvor man indførte konceptet "The TV-guide nuværende



Commerce Denmark med den meget udbredte TID (Trade Interface Denmark) pakke, hvorfra næsten alt kan anskaffes på Nettet.

IFF påpegede ved udgangen af det sidste årtusinde, at virksomhederne i starten af det næste ville møde forandringens fire hovedkræfter, Globaliseringen, Digitaliseringen, Kommersialiseringen og Emotionaliseringen. Man kan efter de første år sige, at de alle har vist sig og fremover vil udgøre en væsentlig del af virksomhedernes dagligdag.

## Fra Vision til Virkelighed

*DDE har en vision om, hvordan virksomheden skal se ud i år 2003.*

*I det følgende foretager vi et eksperiment, hvor vi sammen med DDE's administrerende direktør, Claus Erik Christoffersen, "leger", at året er 2003. Vi ser på virksomheden DDE, som den kan have udviklet sig i femårsperioden – med visionen in mente.*


- Lad mig begynde med at slå fast, at vi i DDE har levet op til '98-visionens målsætninger. Vi har nu i en årrække indfriet egne og dermed aktiemarkedets forventninger. Vi har skabt en stor vækst i virksomhedens værdi frem til i dag, hvor vi er leverandør til 50 procent af landets 500 største private virksomheder og

50 procent af de offentlige. Værditilvæksten har sin rod i, at vi opnåede den planlagte vækst i ydelses-salg. I 5-års perioden er DDE's medarbejderantal blevet mere end fordoblet. I dag er vi tæt på DDE's mål for overskud før skat på 10% af omsætningen, og det er en stor glæde for mig at konstatere, at vores aktier i hovedsagen bliver bedømt på, hvor vi som virksomhed er på vej hen, fremfor udelukkende på nøgletal. Samtidig kan jeg konstatere at de mange initiativer, vi har iværksat for at gøre DDE til en attraktiv arbejdsplads, ligeledes har båret frugt. I dag ligger vores personaleomsætningsprocent betydeligt under den gennemsnitlige i branchen, siger Claus Erik Christoffersen.

*“Vi etablerede videndeling på tværs af vores organisatoriske enheder”*

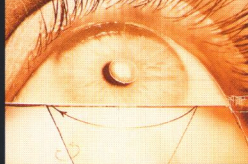
### **Kerneverdier og videndeling**

1998 udgjorde et markant vendepunkt for DDE som virksomhed. For første gang i en årrække viste regnskabet et overskud, og samtidig oplevede virksomheden vækst med et uændret medarbejderantal. Det stod klart, at den langvarige omstillingsproces, hvor DDE bevægede sig fra at være både hardware- og softwareproducent til udelukkende at koncentrere kræfterne på softwaresiden, var fuldbragt med succes.

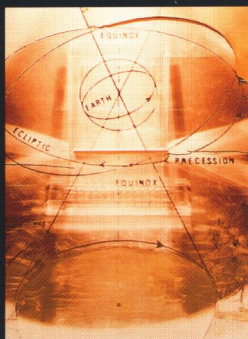


En altfavnende, velbegrundet optimisme bredte sig i DDE, og der var nu skabt grobund for de positive forandringer, som skulle gennemføres i de kommende år.

- I erkendelse af den stigende fokusering på bløde værdier som f.eks. etik, tog vi i 1998 fat på at formulere et sæt kerneværdier for DDE. Vi satte nye rammer for samarbejdet internt i huset og mellem os og kunderne. Samtidig fik vi indkredset og formuleret, hvordan vi bedst muligt tager hensyn til de mangefacetterede menneskelige faktorer, som er afgørende for bl.a. trivsel og overblik, ikke mindst i en videnrig virksomhed som vores.
- I løbet af 1999 implementerede vi dels et viden- og procesbaseret Intranet, dels vidennetværk bestående af nøglepersoner. Med afsæt i Knowledge Management begrebet om styring og udvikling af viden etablerede vi uhindret videndeling og -udveksling på tværs af vores organisatoriske enheder. Formålet var bl.a. at sikre, at virksomhedens "intellektuelle kapital" forblev uændret når en medarbejder forlod DDE. I forlængelse af dette arbejde, publicerede vi i år 2000 vores første videnregnskab.
- Vi så tidligt, at der var et skifte på vej hos vores kunder i en retning,



2003



DDE

hvor Internettet og de afledte teknologiske muligheder ville få afgørende betydning, og vi indrettede vores overordnede strategier herefter. I dag ved vi, at det var en rigtig satsning at gå ud og slå på tromme for bl.a. Intranettets mange udnyttelsesmuligheder, ikke alene til viden- og informationsdeling, men også som et effektivt redskab til styrkelse af medarbejdernes identifikation med virksomheden, siger Claus Erik Christoffersen.

*“Hver enkelt medarbejder er bevidst om, hvordan han eller hun kan bidrage til opfyldelsen af DDE’s mål”*

## Kompetence og personaleudvikling

I 1999 iværksatte DDE struktureret kompetencestyring. Det betød, at der i højere grad end før blev taget hensyn til hvilke fremtidige medarbejderkompetencer, som var nødvendige for at nå de forretningsmæssige mål. Med initiativet fik lederne i DDE styrket deres overblik over dels de til enhver tid eksisterede kompetencer og dels hvilke nye kompetencer, der var behov for at opbygge via kurser og intern træning.

- Der er til en vis grad tale om gæsteri, når man ser frem i tiden for at forudsige hvilke kompetencer, der er nødvendige for at overleve i konkurrencen. Den kompetente DDE-leder har imidlertid fingeren på pulsen og formår at underbygge egne erfa-



ringsbaserede fornemmelser med observationer af henholdsvis teknologiske trends og af kunders og konkurrenters præferencer. Grundlæggende tager lederen afsæt i den overordnede DDE-vision, der til enhver tid fungerer som et pejlemærke for alle medarbejdere i koncernen, og samtidig arbejdes der ud fra de relevante delvisioner, som vi tilbage i 1999 formulerede for alle afdelinger i huset.

- I '99 indførte vi sideløbende et nyt personaleudviklingskoncept, hvis formål det var – og fortsat er - at skabe entydige mål for alle medarbejdere gennem individuelle udviklingsplaner. Det er vigtigt for os, at hver enkelt medarbejder er bevidst om, hvordan han eller hun kan bidrage til opfyldelsen af DDE's mål – og at vi får feedback fra de ansatte, og på baggrund heraf løbende kan justere og forbedre. Når det gælder virksomhedens forretningsgange, blev disse i løbet af år 2000 beskrevet i et helt nyt kvalitetssystem, som ligger på vores Intranet, hvor det sikrer højeste kvalitet i alle led, fastslår Claus Erik Christoffersen.

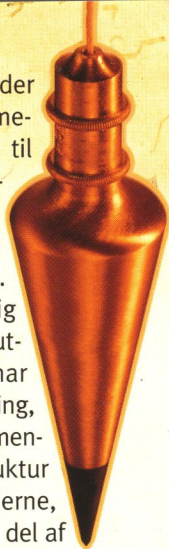
*“Kompetence på IT-infrastruktur området er den vigtigste konkurrenceparameter”*

### **En samlet IT-infrastruktur**

DDE har gang på gang i de forløbne

fem år vist, at man råder over markedets fremmeste kompetence, dels til udvikling af solide IT-løsninger og dels til varetagelse af den efterfølgende drift. Men det står samtidig fast, at DDE siden slutningen af 90'erne har bevæget sig i en retning, hvor udvikling af sammenhængende IT-infrastruktur løsninger hos kunderne, udgør en stadig større del af forretningsgrundlaget.

- Pluraliteten af de teknologier, virksomhederne skal beherske, er vokset markant i de seneste ti år, hvilket har gjort det vanskeligere for dem at udnytte edb-systemerne optimalt. Derfor oplevede vi allerede fra omkring '97-98 en stigende efterspørgsel på vores kompetence til håndtering af en virksomheds samlede informationsteknologiske infrastruktur. Man kan sige, at der i slutningen af 90'erne skete et skred i konkurrencesituationen i IT-branchen. Fra at være centreret om enkeltapplikationer, blev kompetence på IT-infrastruktur området den vigtigste konkurrenceparameter. Derfor specialiserede vi os tidligt i at hjælpe vores kunder med at sammenkæde og implementere deres ofte brogede udvalg af ældre og nyere, teknologisk forskelligartede edb-systemer til ét homogent, fuldt



tilgængeligt Intranetbaseret system – og til efterfølgende at drive løsningen, siger Claus Erik Christoffersen.

*“DDE er én af de foretrukne arbejdspladser i branchen”*

### **DDE – en attraktiv arbejdsplads**

I de forløbne år har DDE taget en lang række initiativer for henholdsvis at tiltrække nye medarbejdere og gøre det attraktivt for de ansatte at blive i virksomheden.

- Der er mange grunde til at DDE i dag, både for nyuddannede og øvrige ansøgere, fremstår som en af de foretrukne arbejdspladser i branchen. I 1999 indførte vi årlige trivselsmålinger, hvor medarbejderne blandt meget andet skal tage stilling

til, hvad de betegner som vigtigst for at føle sig godt tilpas i virksomheden. Trivselsmålingerne medvirker til at den enkelte altid er på rette kurs. Vi har også skabt fleksible arbejdsformer for de ansatte, f.eks. ved indførelse af hjemmearbejdspladser. Et andet initiativ er oprettelsen af væksthuse, hvor DDE-talenter inden for bl.a. ledelse, salg og service modtager specialtræning. Et tredje er indførelsen af veldefinerede karriereveje – ikke blot for ledere, men også for teknikere, systemudviklere, sælgere m.fl., der således har indblik i de konkrete muligheder for at avancere og få mere ansvar og en bedre løn.

- I år 2000 etablerede vi det interne DDE Universitet, som tilbyder specialdesignede uddannelser til de for-

skellige personalegrupper i huset, bl.a. en service-, sælger-, projekt- og en lederuddannelse. Medarbejderne gennemfører med jævne mellemrum uddannelsesforløb, så de til enhver tid er rustet til at honorere de stillede krav.

- Fra 1998 og frem intensiverede vi samarbejdet med universiteter og læreranstalter i Danmark. Formålet var at få tilført teoretisk viden og kompetence til specifikke udviklingsprojekter. Samtidig så vi her en mulighed for tidligt at rekruttere de dygtigste medarbejdere. I dag har DDE tilknyttet forskere fra adskillige hjemlige og udenlandske universiteter og læreranstalter. Hvert eneste år modtager vi studerende i forbindelse med projekter, og vi har ansat Ph.d. studerende i de fleste af vores afdelinger, fortæller Claus Erik Christoffersen.

*“Vi har skabt en virksomhed, hvor alle medarbejdere orienterer sig i forhold til organisationens samlede erfaringer.”*

### **Samarbejde og uafhængighed**

- I de sidste fem år har vi oplevet, at samarbejdspartnere og andre har været interesseret i at komme tættere på os. Disse tilnærmelser har vi opfattet positivt – det er som bekendt kedeligt at være til bal og så ikke blive budt op til dans. Jeg har set det som skulderklap, der i

øvrigt i flere tilfælde har resulteret i, at DDE har fået nye strålende samarbejdspartnere. Samtidig har vi kunne bevare virksomheden præcis som vi ønsker, den skal være, og vi har fastholdt vores finansielle og teknologiske uafhængighed. Det er afgørende for os, at vi, hver eneste gang vi skal løse en opgave, frit kan udvælge netop de produkt sammensætninger og kompetencer, vi mener er de helt rigtige.

- I de forløbne år har vi skabt en virksomhed, hvor alle medarbejdere orienterer sig i forhold til organisationens samlede erfaringer. Det har bl.a. betydet, at vi er blevet endnu bedre til at opfylde kundernes krav. DDE's væsentligste opgave har altid været at sørge for at vores kunder får størst muligt udbytte af de IT-investeringer, de placerer hos os. En virksomhed, der vælger DDE som leverandør, skal efterfølgende kunne konstatere, at investeringen kommer tilbage – sådan var det i 1998, sådan er det i dag og sådan vil det også være fremover, slutter DDE's administrerende direktør, Claus Erik Christoffersen i år 2003.



# Fra Vision til Virkelighed

## DDE 1998 - 2003

DDE A/S

---

Herlev Hovedgade 199  
DK 2730 Herlev

---

[www.dde.dk](http://www.dde.dk)

Tlf.: +45 4457 2000

Fax.: +45 4457 2001

