

**DO  
MORE.**



# Et år med COVID-19 – en ny normal eller en stor forstyrrelse?

Thomas Bøhm Christiansen, Partner, Carve Consulting, tbc@carve.dk

Det er nu lidt mere end et år siden, at COVID-19 kom til Danmark og over natten ændrede næsten alt. Denne artikel har til formål at se på nogle af disse ændringer, sætte nogle tal på udviklingen og afslutningsvist forholde sig til, om COVID-19 har ført til en ny normal, eller om det alene har været en stor forstyrrelse?

## COVID-19 accelererer noget, som allerede var i gang

Essensen af det, som mange organisationer står overfor, når COVID-19 er "tæmmet", sammenfattes udmærket i nedenstående citat:

"I'm on a hospital systems board. We had a five-year plan: to transition to virtual visits for those people, where virtual would make more sense than in-person visits. In the first month of the pandemic, we exceeded our five-year plan. In the first month! Now we're trying to figure out, who should continue to have virtual visits, and who would need in-person visits, and work through the implications of that." (Barry Williams, erfarent bestyrelsesmedlem, i Deloitte, 2020).

Det er karakteristisk, at for mange organisationer har COVID-19 været en accelerator for en digital udvikling, som allerede var i gang. Zendesk (2021) fremhæver fra egen spørgeskemaundersøgelse, at 50% af respondenterne mener, at den digitale udvikling er sprunget 1 – 3 år frem, mens 25% mener, at springet er på 4 – 7 år.

## COVID-19 – ændringer for mennesker

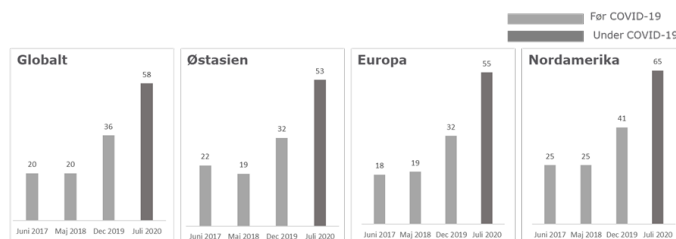
Forandringsmæssigt blev COVID-19 nedlukningen i marts startskuddet til det største organisatoriske forandringseksperiment i meget lang tid. Alt, som kunne holde samfundet, virksomhederne og den offentlige sektor kørende på distancen, blev nu afprøvet i stor skala.

COVID-19 har kraftigt accelereret digitalisering og brugen af afledte teknologier og skabt nye måder at arbejde på. Sneader og Singhal (2021) refererer til topledere, som fremhæver, at deres virksomheder har flyttet sig 20 – 25 gange hurtigere, end de havde tænkt muligt.

Mere konkret refereres af McKinsey (2020) til et survey, hvor virksomhedsledere svarer, at deres virksomheder har accelereret den digitale udvikling i dem interne kommunikation og i interaktioner med kunder og leverandører, så man har vundet 3 – 4 år. Endvidere er andelen af digitale

produkter eller digitalt understøttede produkter øget svarende til syv års vækst. Sneader og Singhal (2021) bemærker, at USA i første halvdel af 2020 oplevede en stigning i e-handel af samme størrelse som den samlede stigning i de foregående 10 år.

Førøget e-handel er et resultat af digitaliseringen af kundeinteraktionerne. Figur 1 viser, hvorledes der i første halvår skete et spring i denne digitalisering.



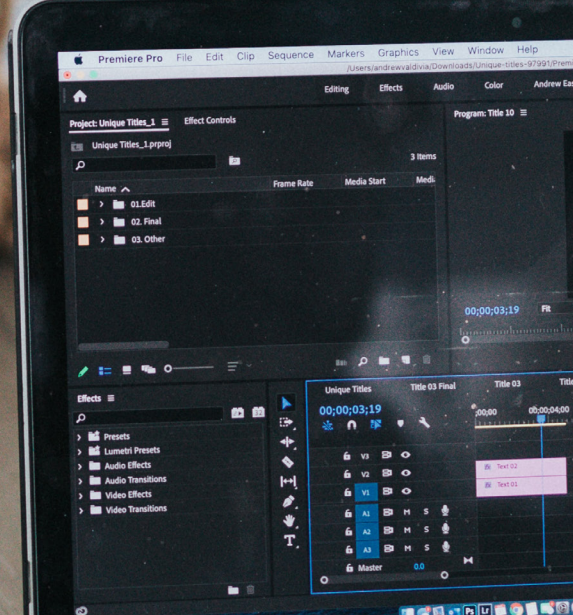
Figur 1: Andelen af kundeinteraktioner, som er digitale (McKinsey, 2020)

Den øgede brug af digitale muligheder gælder ikke bare inden for klassisk e-handel, men også inden for mere komplekse services. Det opleves i såvel brancher, som i forvejen var højt digitaliserede og i brancher med ringe digitalisering i kundekontakten.

Brackert oa. (2021) har udgivet en rapport for BCG om fremtiden for bankerne. Her henvises til en undersøgelse, baseret på data fra 16 lande. Her fremgår det, at 13% af respondenterne under COVID-19 har brugt online-banking for første gang og for brug af mobilbank er andelen 12%. Mere end 20% af respondenterne siger, at de har øget deres brug af digitale betalingskanaler, f.eks. ved brug af internetbanker eller tredjeparts apps. Der er endvidere rapporteret en 12% reduktion i brug af filialer.

Ændringerne for bankerne lyder ikke af så meget, men her skal man huske på, at der allerede er rigtig mange, som i forvejen anvender de digitale muligheder. I andre brancher er man ikke nået så langt endnu, f.eks. inden for sundhedssektoren. COVID-19 har imidlertid også her ændret på tidligere vaner.

Et eksempel er læge-konsultationer, som i et stort omfang er gået online. Sneader og Singhal (2021) omtaler en case på et amerikansk hospital, hvor der i 2019 blev foretaget 2.000 online-konsultationer. I juli 2020 var det vokset til 5.000 om ugen, en stigning på mange tusind procent. I Japan var det færre end 1.000 sundhedsinstitutioner, som tilbød distancebaseret omsorg. I juli 2020 var tallet vokset til mere end 16.000 institutioner. Her er stigningerne af en helt anden størrelse end i banksektoren. Det er ikke alene adgangen til Zoom og Teams, som har forårsaget denne



stigning. De mange forskellige måleapparater til f.eks. måling af blodtryk, blodsukker, temperatur og hjerterytme, som kan kobles til internettet, har kunnet give de nødvendige data til lægerne til analyse af patienterne, og Sheffi (2020) anfører, at mere end 50% af amerikanerne har benyttet sig af telemedicin under COVID-19.

Det forventes, jf. Arora oa. (2020), at denne øgede digitalisering overordnet vil blive fastholdt, i og med at 2/3 af kunderne også efter COVID-19 vil fortsætte med e-handel.

Den stigende brug af e-handel opleves også på det professionelle marked. Kvadrant (2021) nævner, at 70% af beslutningstagere på B2B markedet nu er parate til at gennemføre køb større end 300.000 DKK uden fysisk at møde leverandøren først. Hele 80% af beslutningstagerne foretrækker nu at interagere med sælgere virtuelt, og kun 20% af beslutningstagerne ønsker at vende tilbage til de traditionelle, fysiske salgsmøder.

Sammenfattende er der klare indikationer af, at kunder med hastige skridt – og i et stort omfang - har vendt det fysiske køb ryggen, når det er muligt. Den digitale måde at handle og kommunikere på ser ud til at have vundet stort indpas.

Medarbejdernes forståelse af nødvendigheden af at arbejde hjemmefra under nedlukningerne har været forskellig fra branche til branche og funktion til funktion. Der er dog ingen tvivl om, at den helt store ændring for mange medarbejdere har været, at kontoret i en tid er flyttet hjem til medarbejderens privatadresse. Zendesk (2021) nævner, at inden for "support" (f.eks. call-centers) har halvdelen af teams kørt fuldstændig på distancen under COVID-19. "The largest WFH [Work From Home] experiment ever conducted has impacted everything about how we work, from the tools we need to stay productive to how we collaborate across remote teams." Når noget opnår en trebogstavforkortelse (TBF), som i dette tilfælde WFH, så er det typisk, fordi det er noget stort og banebrydende (- og sandsynligvis noget, der er penge i for konsulentbranchen).

Zendesk (2021) nævner, at ledere med ansvar for kundeoplevelsen i organisationer angiver nedenstående som top tre af nye digitale værktøjer, som er taget i brug under COVID-19:

- 42% er begyndt at anvende "video conferencing", f.eks. Teams, Zoom til møder, workshops, webinarer, etc
- 29% er begyndt at anvende workflow tools, dvs. værktøjer som understøtter og holder styr på sagerne gennem sagsbehandlingsprocesserne
- 28% har taget nye apps eller integrationer i anvendelse, dvs. nye digitale værktøjer, som hjælper til med at gøre arbejdet digitalt og mere smidigt

Selv om disse digitale værktøjer ikke er nye, har de ikke nødvendigvis været bredt anvendt i alle virksomheder. COVID-19 har bidraget til, at det er de nu. Microsofts CEO er i april 2020 citeret for at sige, at to års digital transformation er sket på to måneder.

Sammenfattende er der klare indikationer af, at en del af medarbejderne, som hidtil udførte hovedparten af arbejdet på kontoret, i fremtiden vil opleve et mix mellem at arbejde hjemmefra og være på kontoret.

Mckinsey (2020) har udført en undersøgelse, som meget fint samler op omkring forandringerne under COVID-19, og som viser, om respondenterne tror, at forandringerne fastholdes efterfølgende. Resultaterne er samlet i figur 2.

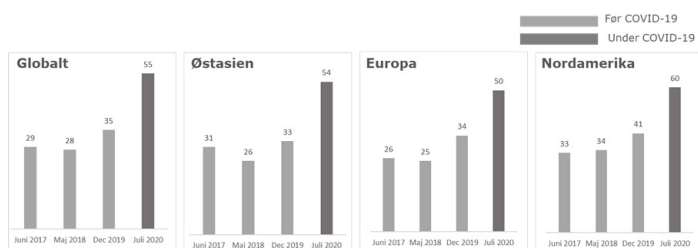
Figur 2 viser, at distancearbejde har været anvendt blandt stort set alle respondentvirksomheder. Op mod 2/3 af virksomhederne har oplevet forandringer i kunders behov eller forventninger og disse har i høj grad drejet sig om muligheder for online-handel og online-services. De øvrige forandringer har været relevante for 1/3 eller færre af respondentvirksomhederne. Kolonnen "Forandringens styrke" er en beregning af differencen mellem den andel, der tror, at forandringen fastholdes, og den andel, som ikke tror, at forandringen fastholdes.

Forandring	Organisationer der oplevede forandringen	Forandringens styrke (%)	Andel der tror at forandringen fastholdes (%)	Andel der ikke tror at forandringen fastholdes (%)
Ændring i kunders behov eller forventninger	63	44	62	18
Forøgelse af distancearbejde og/eller -samarbejde	93	31	54	23
Forøget migration af aktiver op i "skyen"	34	27	54	27
Forøget kundeefterspørgsel efter online-indkøb og/eller services	62	26	53	27
Forøgede udgifter til datasikkerhed	37	26	53	27
Forøget brug af avanceret teknologi i Operations	37	20	50	30
Ændret ejerskab af "last-mile" levering i industrielle værdikæder	20	21	49	28
Forøget brug af avanceret teknologi i forretningsbeslutningstagen	21	14	49	35
Kvalificering af yderligere leverandører for at indbygge redundans i værdikæder	21	17	48	31
Forøgelse af nearshoring og/eller insourcing praksis	15	6	41	35



### Digital kundekontakt og E2E-processer

Digitaliseringen af produkter og services har hele tiden været i gang, men den har i forbindelse med COVID-19 fået et kæmpe boost, jf. figur 3. De +allerede eksisterende Industri/Service 4.0 teknologier må formodes at have været en medvirkende faktor bag dette spring. McKinsey (2020) angiver selv, at dette spring svarer til, hvad der før har taget ca. 7 år at nå.



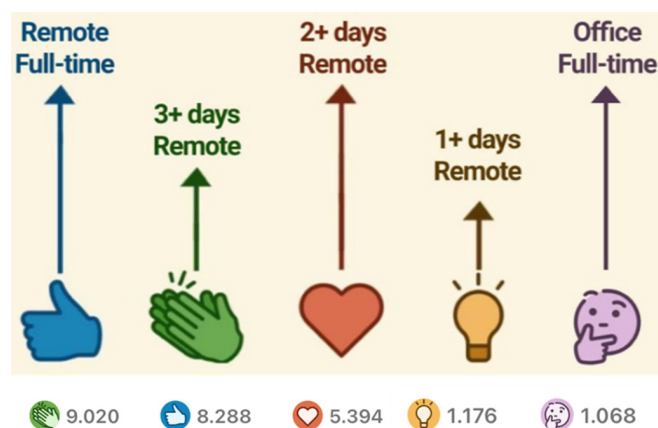
Figur 3: Andel af produkter/services som er helt eller delvist digitale (McKinsey, 2020).

Det, at langt flere organisationers produkter og services digitaliseres, baner måske vejen for en egentlig digital transformation i organisationen. Zendesk (2021) nævner, at halvdelen af kunderne lægger mere vægt på kundeoplevelsen end for et år siden, og at den samme andel af lederne siger, at de nu prioriterer kundeoplevelse højere end for et år siden. Det skyldes måske, at når kunder benytter e-handel, bruger hjemmesider og apps til at kommunikere og søge information, så kan man være i kontakt med udbydere fra hele verden og på den måde blive eksponeret for de bedste af de bedste inden for "user experience" på de digitale medier. Det gør, at enhver digital kundeoplevelse sammenlignes med det bedste, man har oplevet; hvilket sagtens kan være "verdensklasse".

I det hele taget er dårlige kundeoplevelser noget, der skal undgås. Zendesk (2021) nævner, at ca. 50% af kunderne vil skifte til en konkurrent efter én dårlig oplevelse, og at 80% vil skifte efter flere dårlige oplevelser med den samme organisation.

### Nye arbejdsformer

Mens digitaliseringen af organisationer og E2E processer var i fuld gang, og via COVID-19 blev accelereret med 3 – 7 år, så blev WFH, dvs. hjemmearbejde, nok nærmest skudt lysår frem under COVID-19 nedlukningerne. En meget uvidenskabelig undersøgelse i opslag på LinkedIn viste, hvordan respondenterne ønsker deres arbejdsuge delt op mellem hjemmearbejde og arbejde på arbejdspladsen i fremtiden. Resultatet, som det tegnede sig den 6. marts, er vist i figur 4.



Figur 4: LinkedIn opslag om hjemmearbejde vs arbejde på arbejdspladsen.

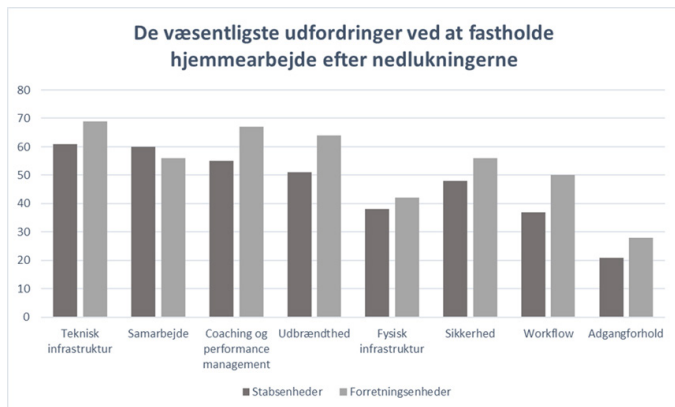
Undersøgelsen skal tages med alle mulige gran salt og forbehold, men for denne forfatter er det stadig efter forbeholdene overraskende, hvor stort et ønske, der er om at have en markant del af arbejdstiden som hjemmearbejde. I en undersøgelse fra McKinsey, "The Future of Work" (2021), estimeres det, at det dog kun vil være 20-25% af arbejdsstyrken i de vestlige lande, som vil kunne arbejde hjemme 3 – 5 dage om ugen, hvilket er en 4 – 5-dobling i forhold til før COVID-19. Omkring 60% af arbejdsstyrken vil stadig skulle være på arbejdspladsen i mere end 4 dage om ugen. Endvidere peger samme McKinsey undersøgelse på, at topchefer i 278 virksomheder forventede reduktioner i kontorarealer på omkring 30%.





## LEDELSE UNDER CORONA

Bernauer o.a. (2020) har set på de væsentligste udfordringer ved at fastholde hjemmearbejde efter COVID-19 nedlukningerne, jf. figur 5. Den væsentligste udfordring er teknisk infrastruktur, så selv om meget kan lade sig gøre i dag, vurderer respondenterne alligevel, at der er et godt stykke vej før infrastrukturen er tilstrækkelig.



Figur 5: Udfordringer ved at fastholde hjemmearbejde (Bernauer oa., 2020)

Udover den tekniske infrastruktur er det de "bløde" emner, som handler om personalets muligheder for at interagere med hinanden, der anses som de væsentligste udfordringer.

I det hele taget er der en erkendelse blandt topledere om ønsket og behovet for at skabe en markant anderledes "way of working" efter COVID-19, jf. figur 6.

	Before COVID-19	Going forward
<b>Not transforming work</b>	7%	3%
<b>Optimizing work</b> (Doing the same work more efficiently)	32%	10%
<b>Redesigning work</b> (Achieving the same work outputs with new combinations of technology and people)	32%	27%
<b>Reimagining work</b> (Achieving new or different work outcomes with new combinations of technology and people)	29%	61%

Figur 6: Fokus skifter til at skabe nye "ways of working" (Deloitte, 2021)

Virkemidlerne til at skabe nye "ways of working" er kombinationen af teknologi og mennesker, hvor sammensætning af medarbejdere og teknologi må afhænge af, om det er redesign eller nytækning af arbejdet. Zendesk (2021) nævner, at 70% af virksomhederne ser efter nye måder at skabe engagerede medarbejdere på.

Ledelsesarbejdet påvirkes også af, at medarbejderne arbejder hjemme, ligesom lederen også selv påvirkes. I Kirchner oa. (2021) citeres et studie, som viser, at antallet af møder pr. person er steget med 12,9% under COVID-19, og antallet af deltagere er steget med 13,5%. Til gengæld varer møderne 20% kortere tid, så samlet set er resultatet, at en person bruger 11,5% mindre tid på møder om dagen. Forfatterne peger på, at en af årsagerne til det forøgede antal møder er, at den uformelle snak ved kaffemaskinen nu er blevet erstattet af formelle møder og flere e-mails. I det hele taget føler lederne sig mere bundet til computeren end medarbejderne, og de har færre pauser i løbet af dagen.

## Er der tale om en ny normal, eller er det alene en stor forstyrrelse?

Har COVID-19 ført til en ny normal, eller er det bare en stor forstyrrelse? Svaret er ikke entydigt og nok i virkeligheden også branche- og sektorafhængigt. Men der er ingen tvivl om, at digitaliseringen har taget et hop og en række af de muligheder, som digitaliseringen allerede før COVID-19 tilbød, men som tidligere kun er blevet benyttet lejlighedsvist, nu er blevet en del af den nye hverdag. Herved er der måske tale om en ny normal, som i sin essens har, at man skal bruge endnu mere tid foran en skærm end tidligere.

"The next normal is going to be different. It will not mean going back to the conditions that prevailed in 2019. Indeed, just as the terms "prewar" and "postwar" are commonly used to describe the 20th century, generations to come will likely discuss the pre-COVID-19 and post-COVID-19 eras." (Sneader og Singhal, 2021).

## Referencer

Arora, Arun; Khan, Hamza; Kohli, Sajal og Tufft, Caroline (2020), "DTC e-commerce: How consumer brands can get it right", McKinsey.

Bernauer, Torsten; Bouvier-Tersiguel, Nathalie; Heimes, Heiko og Shirali, Abhishek, (2020) "The Corporate Center: Driving the next normal", McKinsey

Brackert, Torsten; Chen, Chaojung; Colado, Jorge; Poddar, Bharat; Dupas, Muriel; Maguire, Andy; Sachse, Holder; Stewart, Sam; Uribe, Juan and Wegner, Monica (2021), "Global Retail Banking 2021: The Front-to-Back Digital Retail Bank", BCG.

Deloitte (2020), "2021 Directors alert – A new era of board stewardship begins", Deloitte Insights.

Deloitte (2021), "2021 Deloitte Global Human Capital Trends - The social enterprise in a world disrupted", Deloitte Insights

Kvadrant (2021), <https://www.kvadrant.dk/2021/01/30/setting-up-virtual-sales-for-long-term-success/> (10. marts 2021)

McKinsey (2020), "How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever", McKinsey.

McKinsey (2021), "The future of work", McKinsey Global Institute.

Sheffi, Yossi (2020), "An all-seeing, no-touch future", Supply Chain Quarterly, v. 4, CSCMP.

Sneader, Kevin and Sternfels, Bob (2020), "From surviving to thriving: Reimagining the post-COVID-19 return", McKinsey.

Sneader, Kevin og Singhal, Shubham (2021), "The next normal arrives: Trends that will define 2021 – and beyond", McKinsey.

Zendesk (2021), [www.zendesk.com/cx-trends-report](http://www.zendesk.com/cx-trends-report)

## Forfatter: Thomas Bøhm Christiansen

Thomas Bøhm Christiansen er partner i Carve Consulting, som hjælper virksomheder med at mestre samspillet mellem processer, digitalisering og mennesker. Thomas arbejder selv med Kunderejser, Lean, Process og Performance Management og interesserer sig lige nu meget for den betydning som den digitale transformation og øget samfundsansvar og regulering har/får for virksomheder og organisationers drift og kundeservice.

**E-mail:** tbc@carve.dk

